

## دور إدارة التخطيط في فاعلية اتخاذ القرار بالتطبيق على (شركة أرامكو)

The role of the planning department in the effectiveness of decision-making by applying to (Aramco Company)

مشروع تخرج ١

كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إعداد:

عفاف عبده سليمان اسماعيل

٢٠٢١٢٠٣٢٨١

إشراف:

د/ منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٤ م

# قائمة المحتويات

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| ٦  | ١- الفصل الأول: مدخل عام للبحث.....                 |
| ٧  | ١-١ المقدمة.....                                    |
| ٨  | ٢-١ مشكلة البحث.....                                |
| ٨  | ٣-١ أهمية البحث.....                                |
| ٨  | ٤-١ أسئلة البحث.....                                |
| ٩  | ٥-١ فرضيات البحث.....                               |
| ٦  | ٦-١ نموذج البحث.....                                |
| ٧  | ٧-١ منهجية البحث.....                               |
| ٩  | ٨-١ الدراسة الميدانية.....                          |
| ٩  | ٩-١ هيكل البحث.....                                 |
| ١٤ | ٢- الفصل الثاني: الإطار النظري.....                 |
| ١٦ | ١-٢ المبحث الأول: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي..... |
| ١٧ | ٢-٢ المبحث الثاني: اتخاذ القرار.....                |
| ٥٠ | ٣- الفصل الثالث: منهجية البحث.....                  |

٥٢ .....٤- الفصل الرابع: الخاتمة

٧٠ .....٥- المراجع

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان      |
|--------|--------------|
| ١٠     | نموذج البحث  |
| ١١     | منهجية البحث |
| ١٢     | هيكل البحث   |

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ودو التخطيط في فاعلية اتخاذ القرارات وذلك من خلال إبراز دور التخطيط في الرفع من كفاءة أداء شركة أرامكو، البحث في مدى حاجة شركة أرامكو للتخطيط وأثره على صناعة القرار فيها، والوقوف على قوة العلاقة التي تربط منهجية التخطيط الإستراتيجي ببناء القدرات التنافسية من جهة، ومدى تأثير تلك العلاقة بحجم شركة أرامكو من جهة أخرى، وتحديد الرؤية والأهداف بوضوح وإجراءات تحقيقها بوضوح.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والقائم على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها على العمل عن بعد من حيث المفهوم، والأهداف، والأهمية، والمبادئ، والأساليب، والإجراءات، وواقعها ومتطلبات تحقيقها، مع الاستعانة بأدواته وهي الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من العاملين في أقسام التخطيط ومتخذي القرار في شركة أرامكو وذلك للكشف عن دور إدارة التخطيط الاستراتيجي في فاعلية اتخاذ القرار.

## **الفصل الأول: مدخل إلى البحث**

## مقدمة:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة<sup>(١)</sup>.

فمستوى التنافسية الذي قد توضع فيه المنظمة نتيجة لزيادة سرعة وديناميكية المتغيرات التي تحيط بها، يتطلب أهداف وسياسات إستراتيجية على درجة عالية من الكفاءة التي تعنى بالرفع من قدراتها التنافسية المستدامة والتي تضمن لها الريادة والتميز لفترة زمنية أطول من تلك التي تنتهج قدرات تنافسية آنية غالباً ما يتم تحطيمها من قبل المنافسين، وهذا يقودنا بالضرورة إلى تحليل إستراتيجية بناء تلك القدرات من خلال الوقوف على منهجية التخطيط الإستراتيجي الذي تمارسه المنظمة خاصة فيما يتعلق بتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة في ظل حالة التأهب التي أدت إلى عدم توفر مقومات البيئة الملائمة لممارسة ذلك النوع من التخطيط، فلم يعد الاستقرار ميسر في البيئة التنافسية، وأصبح العمل بالخطط قصيرة الأجل وخطط التشغيل محور اهتمام إدارة المنظمة، الأمر الذي أضعف من إمكانية تعرفها على الفرص والتهديدات المستقبلية، ومن ثم عدم قدرتها على التعامل معها لاحقاً. وجاءت التنافسية بأهداف غير تقليدية، تطلبت خطط إستراتيجية على درجة عالية من الشمول والتكامل، والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة<sup>(٢)</sup>.

يعد التخطيط واتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية، وهناك علاقات عديدة بينهما. التخطيط هو التفكير في العمل. صنع القرار هو جزء من التخطيط. التخطيط هو عملية اختيار مسار العمل المستقبلي، حيث أن اتخاذ القرار يعني اختيار مسار العمل ويمكن اتخاذ القرارات دون تخطيط ولكن التخطيط لا يمكن أن يتم دون اتخاذ القرارات. يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية اختيار مسار العمل المستقبلي<sup>(٣)</sup>.

<sup>١</sup> هلال. (٢٠١٦).

<sup>٢</sup> المبارك. (٢٠١٧).

<sup>٣</sup> مجلة كلية التربية. (٢٠١٥).

لقد أوجدت العولمة جملة من الصعاب والتحديات أمام مختلف المنظمات الإنتاجية منها والخدمية، وفرضت حالة من التأهب القصوى لم تشهدها المنظمات من قبل؛ انعكست سلباً على أداء الكثير منها، خاصة الصغيرة ومتوسطة الحجم، فلم يعد بمقدور تلك المنظمات العمل دون رؤية واضحة، وأهداف مستقبلية تأخذ في اعتبارها تطورات البيئة المحلية والخارجية، فكل منها أصبح قيد العديد من المتغيرات التي لعبت دوراً كبيراً في إعادة صياغة وتحويل مفاهيم عدة ظلت لفترة من الزمن تحكم ثقافة المنظمة وقيمها<sup>(٤)</sup>.

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة الإدارية خصوصاً في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ليشهد هذا المصطلح تطوراً عميقاً مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط<sup>(٥)</sup>.

على الرغم مما شهده التخطيط الإستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه. أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الإستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظراً لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً، وإقليمياً، وعالمياً، وقد عرف تطوراً كبيراً في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية، الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم الإدارة<sup>(٦)</sup>.

وفي هذا البحث سنقدم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا التخطيط ، وذلك من خلال تناول التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، ماهيته، تعريفه، عناصره، أهميته، أهدافه، خصائصه، مزاياه، معوقاته، مستوياته، مراحل ونماذج تسعى المنظمات أو المنشآت بشكل عام إلى البقاء والاستمرار مهما كان مجال عملها، سواء أكانت أهدافها ربحية أم غير ربحية، ولا بدّ من توظيف هذه الأهداف ضمن خطة استراتيجية مناسبة لضمان تحقيقها، فالخطط هي الوسيلة الرئيسية التي تجعل الأهداف واقعاً فعلياً؛ إذ يكمن الفرق بين المنظمات الفاشلة والناجحة في اعتمادها على خطط قوية وفعالة تكون مناسبة لمجال عمل المنظمة والبيئة المتغيرة المحيطة.

## مصطلحات البحث:

- التخطيط: تتكوّن الإدارة من مجموعة من الوظائف الرئيسية وهي؛ التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والقيادة، والتخطيط هو أهم وظيفة لأنه الأساس الذي تُبنى عليه الوظائف الأخرى، والتخطيط هو وضع مخطط لتحقيق هدف معين من خلال تحديد الموارد والمهام والإجراءات

<sup>٤</sup> يعيشي. (٢٠١٦).

<sup>٥</sup> الدرواي. (٢٠١٣).

<sup>٦</sup> نبيل. (٢٠٠٨).

والجداول الضرورية لتحقيقه، بحيث يُعبر الهدف عن الغرض المستقبلي الذي تسعى المنظمة للوصول إليه وتحقيقه، وهذا يوضح الفرق بين الهدف والخطة؛ فالهدف يُحدد الغاية المستقبلية، بينما الخطة تُحدد الوسيلة المتبعة لتحقيقه.

- اتخاذ القرار: يعتبر اتخاذ القرار العملية المعرفية الناتجة عن اختيار المعتقد أو إجراء بين العديد من الاحتمالات الممكنة. وتقدم كل عملية من عمليات اتخاذ القرار خياراً نهائياً، قد يفضي إلى اتخاذ إجراء والتي قد أو قد لا تحت على اتخاذ أي تصرف. واتخاذ القرار هو عملية تحديد واختيار البدائل القائمة على القيم، التفضيلات والمعتقدات من صانع القرار.

### مشكلة البحث:

بسبب التحديات والصعوبات التي تواجهها المنظمات من العولمة وتزايد التنافسية ووجود منظمات كبرى انعكس ذلك سلباً على أداء الكثير من المنظمات، فلم يعد بمقدور تلك المنظمات العمل دون رؤية واضحة، وأهداف مستقبلية تأخذ في اعتبارها تطورات البيئة المحلية والخارجية، وهو ما يجعل ضرورة تحليل إستراتيجية بناء قدرات المنظمات من خلال الوقوف على منهجية التخطيط الإستراتيجي الذي تمارسه شركة أرامكو خاصة فيما يتعلق بتحقيق تكيف شركة أرامكو مع البيئة المحيطة في ظل حالة التأهب التي أدت إلى عدم توفر مقومات البيئة الملائمة لممارسة ذلك النوع من التخطيط وقياس أثر إدارة التخطيط في اتخاذ القرارات الصائبة والمدرسة في شركة أرامكو.

تكمن مشكلة الدراسة في أنه لم يعد الاستقرار ميسر في البيئة التنافسية، وأصبح العمل بالخطط قصيرة الأجل وخطط التشغيل محور اهتمام إدارة التخطيط في شركة أرامكو، الأمر الذي أضعف من إمكانية تعرفها على الفرص والتهديدات المستقبلية، ومن ثم عدم قدرتها على التعامل معها لاحقاً.

للتخطيط الإستراتيجي دور في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات، وفق أسس الخطة الإستراتيجية المثلى؛ لذا تقوم هذه الدراسة بالبحث في البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة تلك التحديات وأثر إدارة التخطيط في اتخاذ القرارات الصائبة والمدرسة في شركة أرامكو.

### أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله للتخطيط كمدخل لاتخاذ القرار على مستوى شركة أرامكو، وما يتعلق بها من برامج سياسات استحوذت على اهتمام المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبرى في ظل تنامي وتطور محددات السوق المحلية والعالمية، الأمر الذي شكل لها تهديد استوجب الوقوف عنده، والبحث في البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة تلك التحديات.

ويسعى هذا البحث إلى الكشف عن مدى التوافر للخطط الاستراتيجية في شركة أرامكو عبر وضع الغايات المستقبلية ضمن أطر زمنية محددة، ووضعها للخطط التحسينية التي تواجه كفاءة وفعالية أدائها الإداري والتشغيلي وتنافسها في سوق العمل والخدمات ودور إدارة التخطيط في عملية اتخاذ القرار بشكل فاعل.

الأهمية العلمية:

تأتي أهمية البحث من الناحية العلمية الأكاديمية في زيادة حصيلة المعرفة البحثية للطلاب ومجتمع البحث حيث أنه يعتبر من البحوث النادرة في مكتبة الجامعة ويمكن الاستفادة من المعلومات التي يشملها البحث كمرجعية لبحوث أخرى مشابهة.

### أسئلة البحث:

يتناول هذا السؤال الرئيس التالي:

ما الآثار المترتبة على إدارة التخطيط وفعاليتها في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.

وتتدرج منه التساؤلات التالية:

- ما هو أثر إدارة التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.
- ما هو أثر إدارة التخطيط الفعال في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى (التعرف على إدارة التخطيط وفعاليتها في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو).

وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- إبراز دور التخطيط في الرفع من كفاءة أداء شركة أرامكو.
- البحث في مدى حاجة شركة أرامكو للتخطيط وأثره على صناعة القرار فيها.
- الوقوف على قوة العلاقة التي تربط منهجية التخطيط الإستراتيجي ببناء القدرات التنافسية من جهة، ومدى تأثير تلك العلاقة بحجم شركة أرامكو من جهة أخرى.
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح وإجراءات تحقيقها بوضوح.

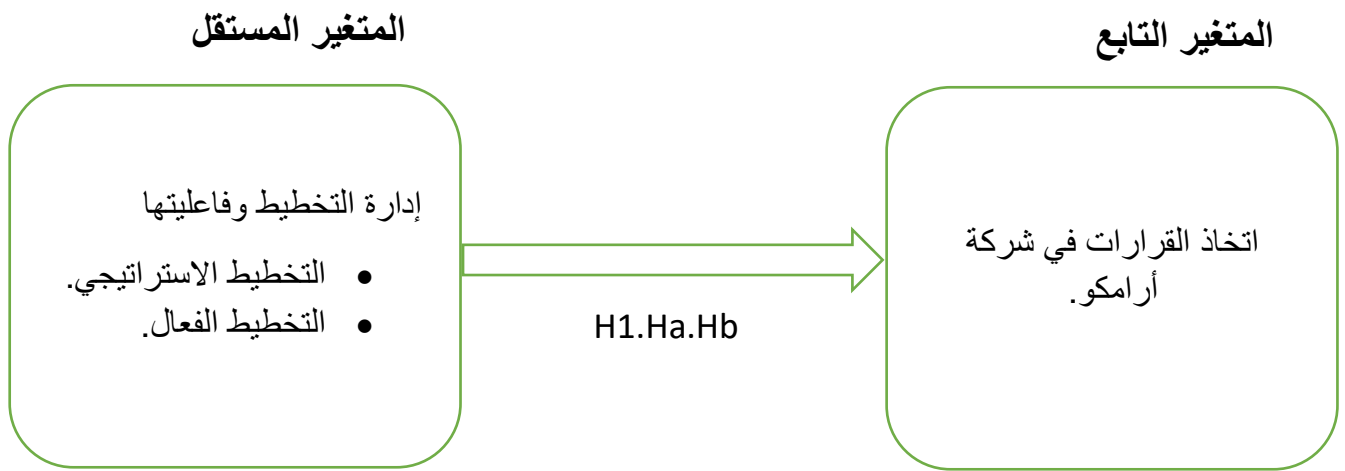
### فروض البحث:

قام البحث على الفرضية الرئيسية التالية (وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إدارة التخطيط وفعاليتها في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو) بموجب أسئلة الاستبانة المعتمدة للبحث، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هنالك علاقة بين التخطيط الجيد وكفاءة اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.
- هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة القدرة التنافسية في شركة أرامكو.

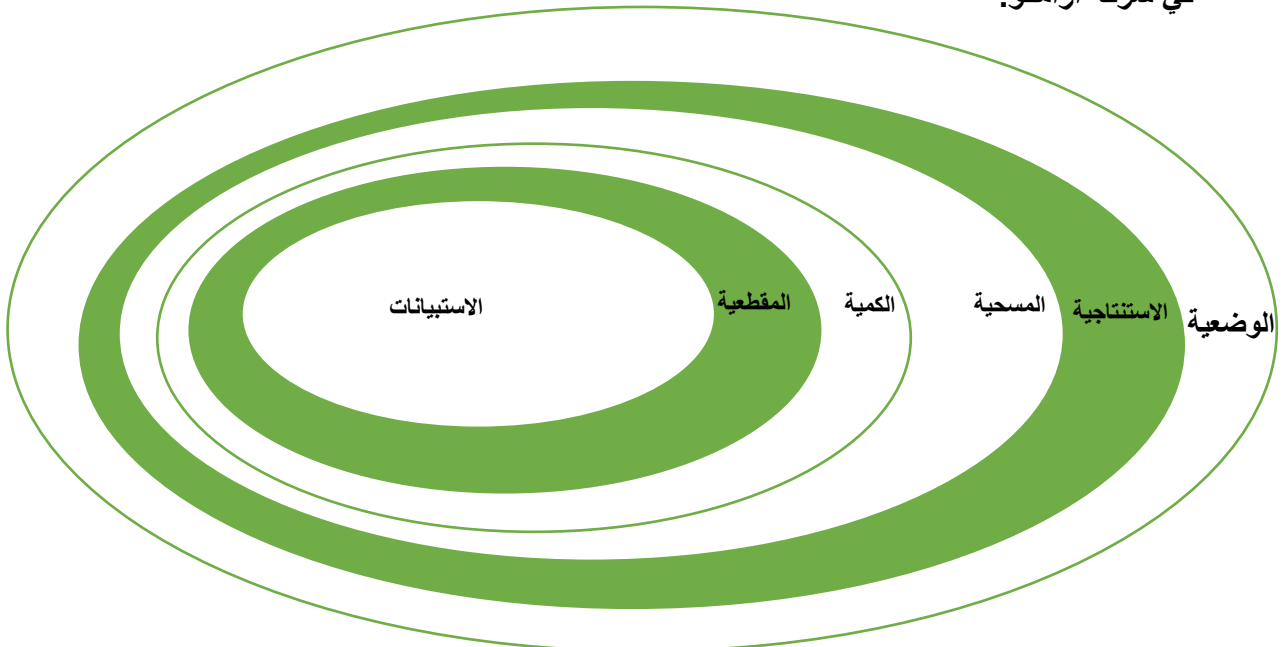
### نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



### منهجية البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف إدارة التخطيط وفعاليتها في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.



## الدراسة الميدانية:

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع إدارة التخطيط وفعاليتها في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.

**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على موظفي أقسام التخطيط وصانعي القرار في شركة أرامكو.

**الحدود المكانية:** شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٥هـ.

**مجتمع الدراسة:** أرامكو هي أكبر شركة متكاملة للنفط والغاز في العالم، ويتولى قطاع التنقيب والإنتاج فيها مسؤولية إدارة ثروة الاحتياطيات الهيدروكربونية الفريدة التي حباها الله عزَّ وجلَّ للمملكة. ويوجد المقر الرئيس للشركة في مدينة الظهران، وتزاول أعمالها داخل المملكة وخارجها، ويعمل لديها أكثر من ٧٣,٠٠٠ موظف وموظفة.

## هيكل البحث:

تناول البحث الفصول التالية:

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| الفصل الأول: المقدمة                  |  |
| الفصل الثاني: الاطار النظري           |  |
| الفصل الثالث: منهجية البحث            |  |
| الفصل الرابع: التحليل الاحصائي        |  |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |  |

## **الفصل الثاني: الإطار النظري**

# المبحث الأول: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

أهمية التخطيط الاستراتيجي.

أهداف التخطيط الاستراتيجي.

عناصر التخطيط الاستراتيجي.

خصائص التخطيط الاستراتيجي.

أسس التخطيط الإستراتيجي.

أنواع التخطيط الإستراتيجي.

مميزات التخطيط الإستراتيجي.

معوقات التخطيط الإستراتيجي.

# المبحث الأول: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

١/٢ مقدمة:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة<sup>(٧)</sup>.

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة الإدارية خصوصا في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط<sup>(٨)</sup>.

على الرغم مما شهده التخطيط الإستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه. أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الإستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظرا لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محليا، وإقليميا، وعالميا، وقد عرف تطورا كبيرا في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية، الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم الإدارة<sup>(٩)</sup>. وفي هذا البحث سنقدم الإطار العام للتخطيط

<sup>٧</sup> - غنيم، عثمان. (٢٠١١). التخطيط أسس ومبادئ عامة. ص ١٥.

<sup>٨</sup> - أسامة، محمد سيد علي. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. ص ٥٣-٥٥.

<sup>٩</sup> - مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية. (٢٠١٦). دليل التخطيط الاستراتيجي. ص ٣٩.

الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف علي كل ما يتعلق بهذا التخطيط ، وذلك من خلال تناول التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، ماهيته، تعريفه، عناصره، أهميته، أهدافه، خصائصه، مزاياه، معوقاته، مستوياته، مراحلها ونماذجه تسعى المنظّمات أو المنشآت بشكلٍ عامٍ إلى البقاء والاستمرار مهما كان مجال عملها، سواء أكانت أهدافها ربحيةً أم غير ربحية، ولا بدّ من توظيف هذه الأهداف ضمن خطةٍ استراتيجيةٍ مناسبةٍ لضمان تحقّقها، فالخطط هي الوسيلة الرئيسيّة التي تجعل الأهداف واقعاً فعلياً؛ إذ يكمن الفرق بين المنظّمات الفاشلة والناجحة في اعتمادها على خططٍ قويّةٍ وفعّالةٍ تكون مناسبةً لمجال عمل المنظّمة والبيئة المتغيّرة المحيطة.

## ٢/٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءاً بالتخطيط وصولاً إلى الإستراتيجية والانتهاً إلى التخطيط الإستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به.

التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>(١٠)</sup>. ويُعد التخطيط الاستراتيجي فكراً جديداً في التخطيط الإداري، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة، وعلى ذلك فمن الضروري وصف وتحليل هذا الفكر في التخطيط من خلال رؤى متعددة؛ كي نتمكن من فهمه، ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في الكتابات المختلفة، والتي تناولت هذا الأسلوب على النحو التالي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع نقاط، يُرى أنها تغطي الجوانب التي يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي، وهي<sup>(١١)</sup>:

١٠ - نبيل حامد مرسى (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي. ص ٣.  
١١ - الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. ص ١٦٤ - ١٦٦.

١-مستقبلية القرارات الحالية: حيث أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل؛ وذلك لإيجاد أساس يُمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميمًا للمستقبل وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه.

٢-التخطيط كعملية؛ فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية؛ لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة، وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

٣-التخطيط كفلسفة؛ فالتخطيط يعد اتجاهًا وطريقة للحياة؛ فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلها من المستقبل، كما أنه يُركز أيضًا على استمرارية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

٤-التخطيط كبناء؛ فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.

من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط كالتالي :

التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

١/٢/٢ الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه:

هناك عدد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الإستراتيجي، التي تساهم في مجملها في صياغة الإستراتيجية الخاصة بمؤسسات الأعمال والتي تمكنها من إنشاء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة زمنية وتمنع تهديدات منافسيها، وتمثل هذه المصطلحات في: التخطيط بعيد المدى، التفكير الإستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية<sup>(١٢)</sup>.

## ١- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى: حتى نهاية عقد الستينيات من هذا القرن

لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهوم التخطيط الطويل المدى والتخطيط الإستراتيجي، فبالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة المفترضة. فالتخطيط بعيد المدى يعني بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الاهداف على مدي عدة سنوات مع افتراض ان المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها<sup>(١٣)</sup>.

أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب ان تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة وليس البيئة الأكثر ثباتا المفترضة للتخطيط بعيد المدى، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة<sup>(١٤)</sup>.

## ٢- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي: التفكير الإستراتيجي هو تفكير يستشرف

المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المؤسسة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع. يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التفكير الاستراتيجي فالتخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية بينما التفكير الاستراتيجي هو معالجة للبصيرة. أي أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الإستراتيجية بينما التفكير الإستراتيجي يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المؤسسة، كما أن التفكير الإستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية<sup>(١٥)</sup>.

<sup>١٢</sup> - غنيم، عثمان. (٢٠١١). التخطيط أسس ومبادئ عامة. ص ٢٠.

<sup>١٣</sup> مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية. (٢٠١٦). دليل التخطيط الاستراتيجي. ص ٤٢.

<sup>١٤</sup> - مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية. (٢٠١٦). دليل التخطيط الاستراتيجي. ص ١٧.

<sup>١٥</sup> - غنيم، عثمان. (٢٠١١). التخطيط أسس ومبادئ عامة. ص ٢.

وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي يحقق ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الإستراتيجي؛ فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الإستراتيجي. لكن رغم الاختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومين متكاملين يشكلان أساس الإدارة الإستراتيجية الفعالة<sup>(١٦)</sup>.

٣- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: إن التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الإستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت. الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الذي تحدده الخطة<sup>(١٧)</sup>.

### ٣/٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

من المفترض أن تهتم الشركات الناشئة والمؤسسات الكبرى بعملية التخطيط الاستراتيجي اهتمامًا بالغًا، خاصة أنها العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية الساعية إلى الريادة والتقدم والازدهار. فبدون التخطيط الاستراتيجي يتوقف نبض الحياة في الشركات ويكون مصيرها الركود والانكسار.

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي المزيد من الوقت والجهد وإعادة التقييم المستمر. فمن خلال وضعه في دائرة اهتمامك دائمًا، يمكن أن يضع عملك على المسار الصحيح، وتستفيد من مزاياه المتعددة. بينما تجاهل هذه العملية يجعل شركتك بلا هدف ولا قيمة على الإطلاق، وبالتالي تكون النتيجة خسائر مالية فادحة وفشل ذريع في جميع النواحي.

- تحديد الأهداف: يتبلور الغرض الأساسي من التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف العامة للعمل الذي تقوم به مع وضع خطة لتحقيقه. كما أن هذه العملية تساعدك على تحديد المخاطر والتهديدات التي قد

<sup>١٦</sup> - المبارك، منصور علي. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. ص ٢٤.  
<sup>١٧</sup> - الفولي، محمد، الفولي، تامر. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي المؤسسي. ص ١٧.

تواجهها في المستقبل في أثناء أداء مهام عملك. إضافة إلى إدارة هذه المخاطر والتغلب عليها مع الاستمرار في تولي مسؤولية عملية النمو داخل المؤسسة، وعلى أي حال، فإن التخطيط الاستراتيجي مهم للغاية لأي منظمة صغيرة كانت أو كبيرة. فمن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي يتمكن مالكي العلامات التجارية من معرفة الاتجاه الذي يسعون إليه ويشعرون به، ويستطيعون تحديد الأهداف الذكية القابلة للتطبيق والتحقيق والقياس. فإذا اهتمت شركتك بالتخطيط الاستراتيجي، فإنك تكون قادرًا على تعديل خطتك بمرونة وتغيير النهج الذي تسير عليه في أي وقت تشاء للمضي قدمًا نحو الأفضل، وحتى تحقق أقصى استفادة ممكنة من عملية التخطيط الاستراتيجي، ينبغي على المؤسسة يجب على الإدارة تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تنفيذها والخطوات والاستراتيجيات التي تحددها لتحقيق طموحاتك، إلى جانب دعم أهدافك بمعايير واقعية ومدروسة بدقة وقابلة للقياس الكمي لتقييم النتائج. لذا، ينبغي عليك اختيار مؤشرات التخطيط الاستراتيجي التي ستستخدم في التقييم وقياس النتائج بعناية شديدة.

- رؤية واحدة للمستقبل: تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في خلق رؤية واحدة بين الموظفين داخل الشركة تركز على مستقبلها وذلك يساعد في الحفاظ على الأداء الجيد والنمو المستمر للشركة، كما يمكنها التوفيق بين شركتك ومساهمها، حيث يساهم في تحسين عمل الشركات وتوحيد توجهاتها وجهودها من أجل تحقيق غاياتها مع إشراك جميع الموظفين والمديرين في هذه العملية، ومن خلال توعية الجميع بأهداف شركتك وكيفية تحديد أهدافها وأسباب اختيارها، وما الذي يمكن للموظفين فعله للمساعدة في الوصول إليها، تكون قادرًا على خلق شعور متزايد بالمسؤولية في جميع أرجاء الشركة. إذ يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يؤكد على ضرورة أن يكون هناك مسؤولية مشتركة من أجل تحقيق الأهداف العامة للشركة والحصول على مكانة مرموقة في ميدان السوق وسط منافسيها المتصارعين، وتساعد عملية التخطيط الاستراتيجي، موظفي الشركة على تصور مستقبل شركتهم والتنبؤ بالفرص الآمنة والمخاطر قبل حدوثها. كما تضمن هذه العملية الاستثمار الجيد لموارد الشركة والاستخدام الأكثر فعالية لها من خلال التركيز على الأولويات الأساسية وتنمية مهارات الموظفين بالشركة، ومن خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للإدارة التعمق في الماضي ودراسة الحاضر وتوقع ما سيحدث في المستقبل، إذ أنه وسيلة جيدة للتفكير الإبداعي والإداري للارتقاء بمؤسستك والتوجه بها نحو القمة والازدهار. كما أنه أداة تعليمية وفرصة ذهبية للتفاعل

الشخصي مع فريق العمل داخل الشركة وخارجها، كما يسمح بتطوير القدرات الإدارية للمديرين والموظفين ويؤثر أهداف المؤسسة من أجل تحويلها إلى واقع ملموس.

- ثالثاً: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية
- لا تقتصر أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته عند وضع الأهداف، إنما تمتد إلى تقييم هذه الأهداف التي تسعى لتحقيقها أو تتبع ما وصلت إليه من إنجازات أو إخفاقات أثناء تنفيذ الخطة. مع العلم أن الأهداف الاستراتيجية تعتمد على جمع وانتقاء أفضل المعلومات والبيانات إلى جانب التقييمات الأكثر واقعية لما يمكن لشركتك تحقيقه، وذلك تستطيع تحقيقه من خلال تحديد مؤشرات الأداء والمقاييس بدقة وعناية، فإذا كنت تُخطط لتنمية أعمالك في متجر ملابس بنسبة ٢٠٪ خلال العام، لكن قرر أحد الأشخاص أن يفتح متجرًا بالقرب منك في نفس مجالك مستقبلاً، فمن المحتمل أنك ستعيد تحديد أهدافك وتقييم التقدم حتى تتمكن من الحفاظ على حصتك في السوق. والعمل على تحسين نتائج خطتك باستمرار حتى تضمن الاستمرارية والتفوق على منافسك الجديد، كما يمكنك وضع خطة استراتيجية جديدة من خلال تتبع التقدم نحو الأهداف. فحينما يفهم كل أفراد شركتك، الاستراتيجية التي تسير عليها، فإنه يمكن أن يؤثر تقدمهم بشكلٍ مباشر على نجاحها، ما يخلق نهجاً من أعلى إلى أسفل لتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs فمن خلال تخطيط استراتيجية شركتك وبعد تحديد أهدافك، يمكن تحديد المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية والثانوية لتتبع هذه الأهداف. ويمكنك بعد ذلك تحسين نتائج خطتك وتوسيع أهدافك لتشمل الإدارات المختلفة داخل شركتك بحيث تؤدي جميعها إلى تحقيق رسالة الشركة ورؤيتها في نهاية المطاف. وهذا يضمن لك تناسق أهداف مؤسستك ويؤثر بشكلٍ إيجابي على مؤشرات الأداء الرئيسية وبالتالي على أداء عملك.

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة نوردتها فيما يلي<sup>(١٨)</sup>:

- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرونهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.

<sup>١٨</sup> - مجلة كلية التربية. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي. ص ١٣.

- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
  - تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.
  - التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.
  - التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة.
  - توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- وتتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ويرجع ذلك: لوجود اتفاق عام بين القادة والخبراء على أن التخطيط الإستراتيجي مكون حاسم للإدارة والحكم الجيد، ويساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسات على فهم احتياجات تحقيق الأهداف المتنوعة، وخطط التنفيذ، وغالبًا ما يكون التخطيط بعيد المدى - تخطيط لمدة سنة أو سنتين- صعب التنفيذ وأقل في العائد، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي تخطيطًا هامًا جدًا في البيئة المتغيرة<sup>(١٩)</sup>.

## ٤/٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية<sup>(٢٠)</sup>:

- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة.

<sup>١٩</sup> - أسامة، محمد سيد علي. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. ص ٢٧.  
<sup>٢٠</sup> - هلال، فراس. (٢٠١٦). تأثير التخطيط الاستراتيجي. ص ٤٢.

## ٥/٢ عناصر التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أربعة عناصر مهمة، وهي<sup>(٢١)</sup>:

- المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي أنها عملية مؤسسة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

- العملية: فالتخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها، والعملية مستمرة نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

- الفلسفة: فالتخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وثقافة واقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه.

- الهيكلية: التخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

ويرتكز التخطيط الإستراتيجي على عدة عناصر أساسية وهي<sup>(٢٢)</sup>:

- الرؤية: رؤية الخطة الإستراتيجية وهي أولى عناصر التخطيط الجيد، هي الطموح أو الهدف التي ترغب الشركة في تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، أي ما بين ثلاث لخمس سنوات على الأقل، حيث يتوقع الفريق قبل البدء في تنفيذ الخطة المكانة أو القدر التي سيصل إليه المشروع بعد تمام هذه المدة، فالرؤية تمثل الاتجاه العامل للمنظمة والعاملين فيها، وهذا الأمر يجعلهم يعملون من أجل الوصول إلى الهدف، لذلك

<sup>٢١</sup> -المبارك، منصور علي. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. ص ٢٧.

<sup>٢٢</sup> - الفولي، محمد، الفولي، تامر. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي المؤسسي. ص ٤٩.

يجب على الشركة أن تعرف إلى أين هي ذاهبة وأن تكون الرؤية واضحة لجميع الموظفين العاملين في المنظمة (٢٣).

- الرسالة: وهي من أهم العوامل المستخدمة في تنفيذ الرؤية الخاصة بالخطّة، ويجب أن تكون رسالة الشركة واضحة وخالية من الغموض، وتشير الرسالة إلى ما تفعله الشركة من مهام ضمن الأجل القصير، بمعنى أن توضح الشركة ما تقوم به وماهية أعمالها وما تريد أن تقدم للمستفيدين منها باستمرار (٢٤).
- الأهداف الرئيسية: وهي الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها خلال المدة التي حددتها، ويجب أن يكون لهذه الأهداف مجموعة من الخصائص نذكر منها (٢٥):
  - أن تكون محددة بالزمن بمعنى أن تكون هذه الأهداف الموضوعية داخل الخطّة محدد بفترة زمنية من أجل تحقيقها في الشركة.
  - يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وذلك لسهولة تحقيقها ويجب ألا تضع الشركة أهداف غير واقعية وصعب تحقيقها خلال الفترة الزمنية المحددة.
  - يجب أن تكون الأهداف الموضوعية داخل الخطّة الاستراتيجية يمكن تحقيقها أي مثلما ذكرنا سابقاً أن تكون واقعية وقد تم تحقيقها مسبقاً ويمكن تحقيقها في المشروع مرة أخرى.
  - يجب أن تكون الأهداف داخل الخطّة محددة وليست أهداف عشوائية.

## ٦/٢ خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية (٢٦):

- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً.
- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

<sup>٢٣</sup> مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية. (٢٠١٦). دليل التخطيط الاستراتيجي. ص ٥٣.  
<sup>٢٤</sup> الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. ص ١٦٤ - ١٦٦.  
<sup>٢٥</sup> الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. ص ١٦٤ - ١٦٦.  
<sup>٢٦</sup> -الدرواي، أيمن. (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات. ص ٦٥.

- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.
- يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة.
- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

## ٧/٢ أسس التخطيط الإستراتيجي:

ترتكز أسس التخطيط الاستراتيجي على<sup>(٢٧)</sup>:

- مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية.
- اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.
- مراجعة ثقافة المنظمة.
- تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

## ٨/٢ أنواع التخطيط الاستراتيجي:

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط الاستراتيجي، إلا إن معظم الشركات تستعين بنوع واحد من بينها، لكن يرى خبراء التخطيط أهمية أن تنظر المؤسسات إلى جميع أنواع التخطيط الاستراتيجي، خاصة أن المنظمات تسعى عادةً إلى تحسين الأداء وتطويره، وهذا الأداء يختلف مفهومه من مكان لآخر.

١. تخطيط المعاملات: تخطيط المعاملات يُعد أحد أنواع التخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بتسيير الأعمال ويتمثل هدفه الأساسي في الحفاظ على الأداء الجيد عن طريق القيام بنفس المهمة لكن بطريقة أفضل. ويُعرف تخطيط المعاملات أيضاً بأنه واحد من الأساليب والوسائل الهيكلية التي يتم الاستعانة بها لحل مشكلات العملاء من خلال مستشار أو مخطط، وفي كثير من الأحيان يكون أصحاب الأعمال الصغيرة في صناعات البيع بالتجزئة والخدمات أكثر ميلاً إلى تبني استراتيجية تخطيط المعاملات في الخطط التسويقية لمنتجاتهم. ويرى خبراء

<sup>٢٧</sup> - غنيم، عثمان. (٢٠١١). التخطيط أسس ومبادئ عامة. ص ٢٨.

التسويق أن جهود التسويق في هذه الاستراتيجية المهمة تركز على زيادة المبيعات إلى حد كبير، إلا أنها لا تهتم كثيرًا بالحفاظ على علاقات العملاء طويلة الأجل.

٢. التخطيط التحويلي المتوقع: يُحلل التخطيط التحويلي المتوقع، أداء الأعمال في الفترات السابقة، كما أنه يبحث عن الاتجاهات المستقبلية المحتملة التي يمكن لموظفي الشركة تبنيها وتؤثر في الأداء. كما أن هذا النوع من التخطيط يمثل طريقة مباشرة لتحدي الشركات المنافسة ويهدف إلى التغيير بشكل كبير.

٣. التخطيط التحويلي الثوري: يُعد التخطيط التحويلي الثوري أكثر أنواع التخطيط الاستراتيجي جراءة مقارنة بالنوعين الآخرين، لأنه يتبنى دائمًا الاتجاهات الحالية إلى جانب الاتجاهات المستقبلية المحتملة. وغالبًا ما تتسم المنظمات التي تتبنى فكر وعقلية التخطيط التحويلي الثوري بالسرعة والرغبة في تشكيل المستقبل. وهناك العديد من النماذج التي توضح مفهوم التخطيط التحويلي الثوري، إلا أن أبسط مثال يمكن تقديمه يتمثل في التطور الهائل الذي يطرأ في الهواتف المحمولة الذكية منذ ظهورها، حيث تستمر هذه هواتف في تغيير الطريقة التي يتواصل بها الناس يوميًا من خلال دمجها مع التقنيات الرقمية والأدوات التكنولوجية الجديدة التي لم نسمع عنها من قبل. فقد سهلت التكنولوجيا من تطبيق التخطيط التحويلي الثوري في السنوات الماضية. وهناك عدة أنواع للخطط الإستراتيجية المستخدمة من قبل الشركات الناشئة والكبيرة، فيما يلي سنقدم مجموعة منها:

- الخطط الإستراتيجية المتوازنة: وتتمثل الأهداف في هذه الخطط بأنها أهداف تنظيمية وعالية المستوى، وتوضع تدابير معينة تساعد على فهم ما إذا كنت تتقدم بشكل صحيح باتجاه تحقيق الهدف أم لا، بالإضافة إلى وجود المبادرات والتي تعرف بأنها برامج العمل الرئيسية التي تساعد على تحقيق نجاح المشروع (٢٨).

- الخرائط الاستراتيجية: وتعرف بأنها أداة مرئية مصممة لإيصال الخطة الاستراتيجية بوضوح وتحقيق الأهداف الموضوعية في العمل (٢٩).

- استراتيجية المحيط الأزرق: وهي نوع من أنواع الاستراتيجيات التي وردت في كتاب بنفس الاسم عام ٢٠٠٥، وتتمثل فكرة هذه الاستراتيجيات بتطوير المشاريع في القطاعات غير المزدحمة بالمشاريع (٣٠).

٢٨ - الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي. ص ٤٠.

٢٩ - الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي. ص ٤٠.

٣٠ - الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي. ص ٤١.

- استراتيجية الأهداف والنتائج: تعد هذه الاستراتيجية المفضلة لبعض الشركات العالمية مثل جوجل وتويتر ولينكد إن، فهذه الاستراتيجية تعد إحدى أدوات الاستراتيجي الأكثر وضوحاً، مصممة هذه الاستراتيجية لإنشاء توافق بين الأهداف القابلة للقياس، من خلال تحديد الأهداف المراد تحقيقها وتحديد النتائج المتوقعة لكل هدف (٣١).
- استراتيجية هوشن: وتعتمد هذه الإستراتيجية على الملائمة بين أهداف الإستراتيجية والمشاريع والمهام، وترتكز هذه الاستراتيجية بشكل أقل على التدابير اللازم اتخاذها أما تركيزها الأكبر يكون على الأهداف والمبادرات (٣٢).
- التخطيط الاستراتيجي القائم على الهدف: يقوم هذا التخطيط على العمل من الخلف أي من المستقبل إلى الحاضر، من خلال تحديد الأهداف القابلة للقياس وتتوافق مع رؤية الشركة وخطتها الاستراتيجية وبعد ذلك تحديد الأطر الزمنية لتحقيق الأهداف وتعد هذه الأداة أداة تخطيط طويلة المدى (٣٣).

#### ٩/٢ مزايا التخطيط الإستراتيجي:

يتسم التخطيط الإستراتيجي بجملة من المزايا او الفوائد تتمثل فيما يلي (٣٤):

- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة.

- تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.

- الاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة.

#### ١٠/٢ معوقات التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من الشركات لديها خطط طموحة للنمو، إلا أن القليل يطبق هذا الخطط ويحقق أهدافها. فقد أوضح الخبيران "كريس زوك وجيمس ألين" في كتابهما (الربح من الأساس) أن ٧ شركات من أصل ثمانية فشلت

٣١ - الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي. ص ٤٢.

٣٢ - الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي. ص ٤٤.

٣٣ - الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي. ص ٤٢.

٣٤ - الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي. ص ٤٣.

في تحقيق نمو مربح، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة كبيرة من المنظمات شملت ١٨٥٠ شركة كبرى على الأقل على مستوى العالم، بين عامي ١٩٨٨ - ١٩٩٨.

#### ١. عدم فهم الخطة الاستراتيجية:

لم تكن هذه الشركات قادرة على تحقيق نمو حقيقي كل عام بنسبة ٥,٥٪ في الإيرادات والأرباح، وذلك مع أن ٩٠٪ من الشركات التي شملتها الدراسة قد طورت خططاً استراتيجية مفصلة ذات أهداف أعلى بكثير. وهذا يعني أن هناك فجوة بين طموح المنظمات وأداؤها في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وربما هذه الفجوة سببها عدم إدراك أغلب موظفي الشركات لخططها الاستراتيجية التي من المفترض أنهم يسعون لتنفيذها، فإذا كان موظف خدمة العملاء الذي يدير المهام المباشرة مع المستهلكين ويتحدث نيابةً عن الشركة غير مدرك للاستراتيجية ولا يفهم أهداف الشركة أو الخطة الاستراتيجية، فمن الطبيعي أنه لن يستطيع مساعدة شركته في تنفيذها بفعالية. لذا، يُمثل عدم فهم الموظفين للخطط الاستراتيجية لمنظمتهم أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي.

#### ٢. غياب التركيز الاستراتيجي:

العقبة الثانية تتمثل في عدم الحفاظ على التركيز الاستراتيجي والقيادة أثناء التنفيذ اليومي للخطة الاستراتيجية. ذلك أن القليل من الشركات لديها أفراد يركزون بشكل فردي على الجانب الاستراتيجي من العمل ويضمنون تحقيق جميع مكونات وعناصر الخطة لتنفيذ الأهداف بحذافيرها، لكن أغلب الموظفين ينشغلون عن التخطيط الاستراتيجي خاصةً في ظل ضغط العمل، ويجعلون تركيزهم على مهام بعيدة تمامًا عن الاستراتيجية، فتُصبح الخطة بالنسبة لهم مجرد حبر على ورق.

#### ٣. عدم إشراك الموظفين في عملية التخطيط:

من العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطة، عدم إشراك موظفي الشركة في عملية التخطيط. ومن ثم، لا يكون هناك التزام مشترك بين الموظفين لتحقيق الاستراتيجية. وبالتالي لا تتحقق أهداف الخطة الاستراتيجية بالشكل المطلوب، ومن الضروري إشراك موظفيك في عملية التخطيط من أجل خلق شعور بالالتزام والتشويق والتحفيز لتنفيذ أهداف الشركة بشكل تعاوني. حيث تؤكد العديد من الأبحاث العلمية على أهمية إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع الإدارات العليا في المنظمات للخطط التي تحت الموظفين وتشجعهم على المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأن تُدرك الإدارة العليا أهمية التخطيط بالنسبة لنمو الشركات وتقدمها.

#### ٤. وضع أهداف ضعيفة:

هناك بعض الشركات تضع أهدافاً ضعيفة في خططها الاستراتيجية، وهذا يعني فشل الاستراتيجية أو عدم تحقيق النمو المطلوب، ما يُشكل ذلك تحدياً كبيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي. فمن المهم أن تراعي وضع الأهداف القوية والواضحة عند إنشاء الخطة الاستراتيجية وفي أغلب الأحيان، تكون الأهداف الاستراتيجية كبيرة ومعقدة. وتتطلب دائماً العديد من الموارد والإجراءات لتحقيقها. فإذا كان الهدف غير واضح فلن يكون هناك القدرة على تنفيذه بالشكل المطلوب. في حين تؤدي الأهداف الواضحة إلى تحديد الأولويات والمسؤوليات بدقة، ويمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية<sup>(٣٥)</sup>:

- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية).
- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة.
- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.
- عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للباحث من خلال معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة، والثاني هو أهمية المعلومات للمنشآت حيث أصبحت المعلومات من الموارد الأساسية في المنشآت الحديثة وهي ما تركز عليه المؤسسات في سير عملها وتخطيطها المستقبلي. ويعد التخطيط الاستراتيجي وثيقة تسجل فيها أعمال المنظمة وجميع الأنشطة المتعلقة بها، تبدأ مراحل التخطيط الاستراتيجي بتحديد وضع المنظمة وصياغة الخطة ومن ثم تنفيذها وتقييمها، دون نسيان المراجعة الدورية للخطة، حيث تتضمن الخطة الوصول لما تريد في المستقبل وتحقق مكاناً تنافسياً بين المنظمات الأخرى.

---

<sup>٣٥</sup> - مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية. (٢٠١٦). دليل التخطيط الاستراتيجي. ص ٥٧.

## المبحث الثاني: اتخاذ القرار

أهمية اتخاذ القرار

مراحل اتخاذ القرار

أنواع اتخاذ القرار

خطوات عملية اتخاذ القرار

المسؤولون عن اتخاذ القرار

التخطيط لصنع قرار

العوامل المؤثرة في صنع القرار

## المبحث الثاني: اتخاذ القرار

١/٣ تمهيد:

يُعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية؛ حيث إنه يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، فعلى سبيل المثال، عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازم إجراؤها على الخطة، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها، وما إلى ذلك، وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإدارية الحديثة من تعقيدات في أهدافها -حيث قد يكون هناك تعارض بينها أحياناً- أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة هذه المشكلات. ومن هنا لا بُدّ لنا من تعريف القرار لغة، حيث إنه مصدر للفعل (قَرَّ)، يُقال: قَرَّ رأيه على الأمر؛ أي أزمع، وعقد النية عليه، والقرار: هو المُستقرّ الثابت؛ إذ نقول: لا قرار له؛ أي أنه غير ثابت، وهو يُعبرَ عمن لا يَسْتَقِرُّ على رأيٍ، والقرار لغة يعني: الرأيُ يُمضيه مَنْ يملكُ إمضاءً، وهو أمر يصدر عن صاحب النفوذ، أما اصطلاحاً فقد ورد تعريفه من قبل العديد من الباحثين<sup>(٣٦)</sup>، وذلك على النحو الآتي:

- أورد برنارد تعريفه بأنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر"
- عرّفه عبد الكريم درويش بأنه: "النتائج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتصالات، والجدل، والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة" ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها: اختيار أحد البدائل المتاحة، على أسسٍ علمية، وموضوعية، وضمن مبادئ المنظمة، ومعاييرها المتفق عليها.

وعملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة ويقوم بها كل مدير وهي عملية الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين ثالث بدائل محتملة والقرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة حتى يمكن المحافظة على فاعلية الجماعه , وحل لهذا التنازع والتعارض عن طريق تحديد الذي سيتبع.

<sup>٣٦</sup> شحاته، ٢٠١٦، ص ١٨.

### ٢/٣ أهمية اتخاذ القرار:

يرتبط اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد، والجماعات، والمنظمات، حيث تبرز أهميته من ناحيتين<sup>(٣٧)</sup>، هما:

الناحية العلمية: تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وأهدافها بشكل موضوعي، كما أنها تساهم بشكل فعال في إنجاز العمليات الإدارية كلها، من تنظيم، ورقابة، وتخطيط، وما إلى ذلك من عمليات، إضافة إلى أنها تُجسّد الأهداف، والسياسات، وتُفسّرها، وتنقّذها، وهي تجمع المعلومات الضرورية للوظائف الإدارية باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة.

الناحية العملية: حيث تساعد القرارات على كشف مواقف الرؤساء، والكشف عن العوامل التي تضغط على مُتخذي القرار، سواء كانت عوامل خارجية، أو داخلية، ممّا يجعل عملية الرقابة أسهل، إضافة إلى أنّ مواجهة الضغوط في المستقبل تصبح بصورة أفضل، ومن الجدير بالذكر أنّ اتخاذ القرارات وسيلة تُقاسُ بها مقدرة الرؤساء على أداء وظائفهم، ومهامهم الإدارية.

### ٣/٣ مراحل اتخاذ القرار:

لا بُدّ لنا قبل توضيح مراحل اتخاذ القرار من ذكر أنّ عدد هذه المراحل، وترتيبها يختلف من مُفكّر إلى آخر، وفي ما يأتي تصنيف لهذه المراحل:

- تحديد المشكلة، وتشخيصها: وذلك عن طريق معرفة المشكلة، وفهمها، ودراستها، حيث قد تكون مشكلة حيوية، أو تقليدية، أو طارئة، وممّا يجدر ذكره أنّ سوء التشخيص للمشكلة قد يؤدي إلى حدوث الخلل في المراحل التي تليها.
- جمع المعلومات عن المشكلة: وذلك بتحليلها تحليلًا منهجيًا، وإيجاد البدائل، والحلول المتنوعة، وذلك عن طريق الاستقصاء، ودراسة سجلات المنظمة، واستخدام الأجهزة التكنولوجية، وما إلى ذلك. تحديد البدائل، وتقييمها: وذلك بتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف لكلٍّ واحدٍ منها، ثمّ ترتيبها بحسب ملاءمتها، وفعاليتها في حلّ المشكلة.

<sup>٣٧</sup> الزهراء، ٢٠١٩، ص ٢٥.

- اختيار البديل، أو الحل المناسب: مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية، والسياسية، والأخلاقية، والتنظيمية، والنفسية، ووفقاً لعدة معايير، من أبرزها:

- قابلية تطبيقه.
  - الأخطار المتوقعة جراء تطبيقه.
  - مدى تحقيقه للفوائد، والمكاسب المتوقعة.
  - الآثار الناتجة عن تنفيذه.
  - تكاليف تنفيذه.
  - مدى اتفاهه مع أهداف، ومبادئ، وسياسات المنظمة.
- تنفيذ القرار، ومتابعته؛ وذلك للتعرف على نقاط الضعف، أو العقبات، ومعالجتها، وذلك يساعد على فهم النتائج، مما قد يتطلب تعديل القرار، أو اتخاذ المزيد من القرارات لتنفيذه، وغيرها من الإجراءات.

### ٤/٣ أنواع القرارات:

أنواع القرارات وتصنيفاتها المختلفة<sup>(٣٨)</sup>:

١- بالنسبة للوظائف الأساسية للمنشأة.

أولاً: قرارات تتعلق بالانتاج مثل: حجم الانتاج وحجم المصنع والتصميم الداخلي للمصنع وطرق الانتاج واجراءات الشراء وكمية المخزون وطرق دفع الاجور ومدي البحث العني واهمية التفتيش .

ثانياً: قرارات تتعلق بالمبيعات: مثل تحديد الاسواق ومواقع مكاتب البيع وتغليف المنتجات والعلامه التجاريه المستخدمه ومنافذ التسويق المستخدمه والسعر ومدي ونوع المبيعات والاعلانات وابحث السوق المستخدمه .

---

<sup>٣٨</sup> مريزر، ٢٠١٨، ص ٤٥.

ثالثاً: قرارات تتعلق بالتمويل: مثل الهيكل المالي وشروط الائتمان ومقدار راس المال العامل وطرق الحصول على الاموال الجديده وتوزيع الارباح وخطط اعادة التمويل والاندماج والتصفية والاجراءات المحاسبية .

رابعاً: قرارات تتعلق بالافراد: مثل مصادر الحصول على القوه العامه واساليب الاختيار والتدريب وتحليل العمل واستخدام نظام الاقتراحات ومعالجة التاخير والغياب واسس دفع الرواتب وطرق الترقية وترويج وسائل الأمان .

٢- تصنيف القرارات على اساس درجة اليقين .

١- طبيعة روتينية: يتكرر حدوثها مما ينخفض عدم اليقين الي حد ادني والقرارات عاده تؤثر هلي جماعة صغيره فقط ومن السهل تطبيقها .

٢- قدر محدود من عدم اليقين من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم اليقين والقرارات يقتصر تاثيرها علي ادارتين او ثلاثة ادارات علي الاكثر .

٣- قدر كبير من عدم اليقين ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوه من القرارات والقرارات تتضمن مناطق واسعه من النشاط

٤- درجه مرتفعه جدا من عدم اليقين مواقف تغطي مناطق ومجالات واسعه جدا والعديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها .

ويحاول المدراء تخفيض عدم اليقين في قراراتهم عن طريق البحوث مختلفه الانواع والتي تشمل المواد والمنتجات والعمليات والاسواق وهناك طريقه اخرى وهى التعامل مع عدم اليقين بطريقه نظاميه عن طريق تقييم احتمالات حدوث الحدث من استخدام الاحصاءات كلما أمكن ذلك .

تصنيفات أخرى للقرارات :

١ - بحسب كونها مبرمجة أو غير مبرمجة:

- فالقرارات المبرمجة : هى تلك التى تعالج مواقف شبه يومية متكررة بإسلوب نمطى وفقاً لقواعد مصممه مسبقاً وتسير وفق قواعد وإجراءات روتينية، وتتبع كلما واجه المدير نفس الموقف.

- القرارات الغير مبرمجة: وهى تلك التى تعالج مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها وتتطلب قدراً من التفكير الإبتكارى وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنها بها.

٢- بحسب مستواها وأجلها الزمني:

القرارات الإستراتيجية: ينصرف أثرها لمدى زمنى طويل نسبياً ويكون مسئولاً عنها مديرو الإدارة العليا وهى غير تكرارية وترتب أثراً يفوق غيرها من القرارات وتتميز بإرتفاع درجة المخاطرة وتتطلب قدراً عالياً من مهارات صنع القرار ودقة وعمق التحليل.

القرارات التشغيلية: وهى قرارات متوسطة الأجل ويكون مسئولاً عنها مديرة الإدارة الوسطى ويقل أثرها ومداهما الزمني كما تقل درجة المخاطرة.

القرارات التكتيكية: وهى قرارات قصيرة الأجل على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية وهى تقل نسبياً فى مداها وأثرها ومدى خطورتها.

٤- بحسب مستويات القرارات التنظيمية:

- قرار فردي.

- قرار جماعي.

- قرار تنظيمي.

- قرار قطاعي.

- قرار وزاري.

- قرار قومي.

- قرار دولي.

٣/٥ خطوات عملية إتخاذ القرار:

يمكن تحديد خطوات اتخاذ القرار فيما يلي<sup>(٣٩)</sup>:

---

<sup>٣٩</sup> البعداني، ٢٠٢١، ص ٦٣.

أولاً: تحديد المشكلة ( الموقف أو القضية أو الحالة): إن المهمة الأولى في عملية إتخاذ القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديد ما في حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قراراً غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي صدر بشأنها، والمشكلة هي إنحراف ما هو كائن عما ينبغي أن يكون ويجب التفرقة بين الظاهرة والمشكلة فالظاهرة هو العرض أما المشكلة فهي السبب الأصلي للحدوث للتشخيص للمشكلة يتطلب جهداً تحليلياً يشمل ما يأتي:

١- تحديد أسباب ظهور المشكلة.

٢- تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها.

٣- تحديد موقع المشكلة ونطاقها.

٤- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة.

٥- تحديد حجم المشكلة.

٦- تحديد العامل الأكثر تمييزاً في المشكلة.

٧- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة.

٨- تحديد الوقت المناسب لصنع القرار.

ثانياً: تحليل المشكلة: أي تصنيفها وتجميع الحقائق لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار؟ ومن الذي يجب إستشارته عند إتخاذه؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟، وعادة يتم التصنيف حسب:

١-الفترة الزمنية المستقبلية للقرار.

٢-وقع القرار على الوظائف والنواحي الأخرى.

٣-عدد الإعتبارات النوعية التي تدخل على القرار.

٤-مدى التكرار المنظم للقرار.

وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند إتخاذ القرارات، حيث يمكن للمدير إستبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع وعليه أن يقرر مدى صحة البيانات التي لديه ومدى إرتباطها بالموضوع وليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لإتخاذ قرار سليم ولكن من الضروري معرفة ما هي المعلومات الناقصة، حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوى عليها القرار ومدى دقته.

ثالثاً: تحديد الهدف من القرار: الهدف سيمثل معيار لتقييم البدائل، فالبدائل الأنسب الذي يتعين إختياره هو الذى يتعين لتحقيق الهدف، ويصمم المدير هدفه على ضوء تشخيصه للمشكلة وأن تمثل الموقف موضوع القرار في فرصة تصمم أيضاً البدائل لبلوغ هذا الهدف ويتعين مراعاة عدة خصائص للهدف أهمها:

١- أن يكون عملياً يمكن تحقيقه على ضوء الموارد المتاحة وفي ظل ما قد يتواجد من قيود.

٢- أن يكون في قالب كمي كلما أمكن وله إطار زمني معين كلما أمكن.

٣- أن يكون واضحاً ومحددًا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين.

٤- أن يكون منسجماً مع الأهداف الأخرى من القرار.

رابعاً: تنمية الحلول البديلة وتحديدها: الحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع لأنها تستلزم تفكيراً إبتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة وتعتبر قلب الطريقة العملية وتختلف باختلاف المشكلة وتصميم وتطوير البدائل ووضع بدائل إبتكارية وغير عادية يمكن أن يفيد كثيراً حتى تكون عملية الإختيار إلى أنسب البدائل للحل وتقاس القدرة على التفكير الإبتكارى بمدى إكتمال وحسن إدراك الموقف والسعى لتهيئة وتطوير أفكار جديدة ذاتياً أو بإستدراها من الآخرين والمرونة التي تعنى تفهم وتقبل لآراء الآخرين وإعادة ربط أشياء أو عناصر ببعضها والتحول من مسار حالى إلى آخر جديد والتكيف مع الوضع الحالى- وعملية تقييم البدائل تأتى في المرحلة التالية.

خامساً تقييم البدائل: بتحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل مما يستلزم التنبؤ بالمستقبل وتنطوى عملية التقييم على :

١ - تحديد العوامل الإستراتيجية التي سيركز عليها الإهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.

٢ - التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ويتعين تقييم كل بديل وتقدير النتائج المتوقعة من الأخذ به ويكون التقيين كمياً بالنسبة للبدايل المؤثرة في الربح والتكلفة- ويمكن أن يكون التقييم من خلال نماذج مرسومة أو مجسمة بالنسبة للبدايل المتعلقة بالتنظيم الإداري – وتستخدم ثلاثة معايير رئيسية في تقييم البدايل المتاحة من خلال:

١ - هل البديل عملي ممكن التنفيذ ؟

٢ - هل البديل يحقق الهدف ؟ ويحل المشكله أو يساعد على اقتناص الفرصه؟.

٣ - هل ستكون النتائج البديله معقوله ؟ وما مدى هذه الآثار؟.

كذلك يتعين مراعاة أثر البديل على أداء الوحدات التنظيميه في علاقاتها التبادليه ومدى قبول العاملين للقرار.

وهناك متطلبات هامه للتقييم الفاعل لصنع القرار تدعو إلى:

١- اختيار فاعليه كل بديل بتحليله وتقييمه من حيث مزاياه وعيوبه.

٣ - استشاره مساعدين ومراوسين ذوي خبره بموضوع القرار.

٤ - استخدام الاسلوب الكمي في تحليل المواقف وتصميم وتقييم البدايل.

٥ - تصميم معايير موضوعيه لتقييم كل بديل.

٦ - ترتيب البدايل تنازلياً بحسب أهميتها.

سادساً: اختيار البديل المناسب: اختيار البديل الذي يتوفر فيه اعلي مستوي من حيث امكانيه التنفيذ علمياً والوفاء بالهدف بالشكل المكتمل تماماً بقدر الامكان والامل قدرأ من الآثار السلبيه – وهناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدته علي اختيار افضل حل من بين الحلول المحكمه هي:

١ - الخطر: فلا بد من مقارنه اخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة منه.

٢ - الوفرة في الجهد: بالمقارنه بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها.

٣- الموارد المتاحة وقيودها: ومدى توفرها وأكثر هذه الموارد أهمية هي الموارد البشرية فمقدره هؤلاء الأفراد ومهارتهم ومعرفتهم وصلاحياتهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون.

سابعاً: تقديم القرار للمنفذين:

أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقعة حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم ولاب من تحفيزهم وترغيبهم وجعلهم يحسون بأن القرار هو قرارهم بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار فمن الافضل أن تحقق درجة من المشاركة ان لم تكن في عملية صنع القرار فلتكن في مقابله او اجتماع لمناقشه أهميه القرار ودواعي اتخاذه والنتائج أو المزايا المتوقعة منه:

فالمشاركه كثيراً ما تؤدي الي تحسين نوعيه القرار النهائي عن طريق الكشف عن أمور قد تغيب عن المدير مثل الموارد المتاحة ولكن غير المستخدمه.

ثامناً: وضع خطة تنفيذ القرار: يتعين وضع خطة تمهد لتنفيذ فعال تأخذ بالاعتبار ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين اجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف وتحديد معايير التنفيذ ويتعين أن تتضمن خطه:

١- الهدف من القرار.

٢- النشاط الذي سيؤدي.

٣- من سينفذ واين سيجري التنفيذ؟

٤- كيف سيجري التنفيذ وبماذا سيجري التنفيذ؟

٥- متى سيبدأ التنفيذ ومتى سينتهي؟

كذلك يتطلب الامر تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار واصداره وقد يصدر القرار في توقيت معين بينما يبدأ تنفيذه في وقت لاحق وفي اعلان القرار للمعين به يتعين الكياسه في صياغه نص القرار أو التبليغ به، وعندما يتطلب الأمر إعلان القرار لعدد من المعينين كإدارات وأقسام يجب أن يكتمل نطاق هذا الإعلان بما يسهم في تحقيق هدف صنع القرار .

تاسعاً: متابعة التنفيذ وتقييم النتائج: بتحديد النتائج المرغوبة من القرار وتقدير متى يمكن تحقيقها ثم تقييم مدى تحقق هذه النتائج ويلاحظ أن عديداً من المديرين يهملون هذه المرحلة وذلك لأنهم يخشون ما قد تسفر عنه المتابعة والتقييم من قصور القرار مع أن أي قرار يمكن أن يصب تماماً أو لحدٍ ما، وحتى إن لم يصب فقد يرجع ذلك لمتغيرات عشوائية أو عارضة تخرج عن سيطرة صانع القرار. ولكن من الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولاً بأول.

### ٦/٣ المسئول عن اتخاذ القرارات:

تتعدد التصنيفات للمسؤولون عن اتخاذ القرار، وهي كالتالي<sup>(٤٠)</sup>:

أولاً: القرار الفردي: يستخدم القرار الفردي عندما يكون القرار من السهل الوصول اليه وعندما تكون معرفة الجماعة محدوده جداً بخصوص الموضوع المعين أو في حالة المسائل ذات الطبيعة العاجلة ويلاحظ أن القرارات الخاصة بمقابله الطوارئ والحالات العاجلة تعتبر من أفضل النماذج للقرارات التي يبخذها الفرد فالقرار يجب أن يتخذ دون تأخير وتعتبر القرارات التي تتخذ في الأزمات هي الاختبار الحقيقي لقياس كفاءة المدير وقدرته، فالكثير من المنشآت بدأت صغيره بواسطة شخص واحد يقوم باتخاذ جميع القرارات. ولكن مع التقدم العلمي جعل القرارات تعتمد كلياً وجزئياً على الحقيقة العلمية والتي يقررها الفني أفضل من غيره وذلك لعدم تزود الإدارة بالمعرفة العلمية اللازمة لوزن العوامل الفنية.

ثانياً : القرار الجماعي: عن طريق المشاركة في صنع القرار بأن يدعو المدير رؤسياه ليشركو بمعلوماتهم وخبراتهم وآرائهم في تشخيص موقف يدعو للأهمية ثم تحديد البدائل وتقييمها وحتى اختيار البديل الأنسب وتقديم مقترحاتهم على مدار خطوات اتخاذ القرار وتختلف درجات المشاركة التي تتاح للمرؤسين بحسب نمط القيادة الذي يمارسه المدير إن كان أوتوقراطياً أو ديمقراطياً.

### ٧/٣ مزايا المشاركة في صنع القرار<sup>(٤١)</sup>:

١- تكامل معلومات وآراء وتجارب وأفكار المشاركين في عملية صنع القرار.

<sup>٤٠</sup> شحاته، ٢٠١٦، ص. ٦٩.

<sup>٤١</sup> الزهراء، ٢٠١٩، ص ٣٨.

٢- يستطيع المشاركون أن يتفهموا طبيعة وأبعاد الموقف الذي يواجهونه في منظماتهم وسيكونون أكثر استعداد لقبول ما يقضي به من تغيير وأن ينقلوا الاقتناع إلى زملائهم.

٣- يستطيع المشاركون في صنع القرار أن يسلوكوا الإتجاه الوسط بين التفاوض والتشاوم.

٥- تدريب وتهيئة صف ثاني من المدراء أو صناع القرار.

٦- تساعد على جودة القرار ناتجاً لسلامة مراحل عملية صنع القرار ويدل عليها قبول القرار من المعنيين وسلسلة تنفيذه وتحقيقه للهدف المخطط.

والقرار الجماعي يفوق القرار الفردي إذا توافرت عدة مقومات أهمها:

١- تناسب خبرات وقدرات أعضاء المجموعة مع طبيعة الموقف.

٢- توافق قيم واتجاهات بناء وتوافر معلومات كافية ومعقولة حجم العضوية.

٣- إنسجام هيكل العضوية وتماسك المجموعة وعدم تسيد رأي فردي على باقي الآراء.

#### - التخطيط لصنع القرار:

يطرح المدير بعض الأسئلة كما يلي:

١- ما هي خصائص المرءوسين الذين يمكن أن يشاركوا في صنع القرار.

٢- ماهي درجة قدرة كل منهم على المشاركة والتفاعل الجماعي.

٣- ما هي درجة رغبة كل منهم في المشاركة والإستعداد لتحمل المخاطر والمسئولية.

٥- ماهي معايير اختيار الأشخاص الذين ستشكل منهم مجموعة صنع القرار.

#### - صيغ أو صور صنع القرار الجماعي:

١- اللجان: حيث تكلف مجموعة بدراسة موضوع معين من خلال جمع وتبويب وتحليل المعلومات لصنع

القرار وقد تكون اللجنة مؤقتة لبحث موضوع محدد أو تكون دائمة لمعالجة مشكلات يتكرر حدوثها ويتميز

عمل اللجان بالتفاعل الفكري بين أعضائها بما يولد أفكاراً جديدة ويكامل ويطور المفاهيم والمدرجات ويجب مراعاتها بتجنب ما قد يؤدي إليه النقاش وتباين الآراء من تكرار الاجتماعات وإستطالة الوقت.

٢- مجمع الخبراء: تعد هذه الصورة مفيدة في صنع القرارات غير الروتينية وفي التنبؤ بنتائج القرارات التي تتعامل مع المتغيرات التكنولوجية وتمثل خطوات هذه الطريقة فيما يلي:

أ- تصميم قائمة إستقصاء تتضمن أسئلة أو عبارات خاصة بتقدير الموقف وترسل إلى الخبراء المعنيين .

ب- يحدد كل عضو آرائه وتقديراته المستقلة في عبارات مختصرة توضح الأهمية النسبية لرأية.

ت- يتلقى منسق العملية الإجابات ويتم إستخلاص مدلولاتها وتلخيصها وصفيّاً أو إحصائياً.

ث- يعاد إرسال سلسلة أخرى من الرسائل متضمنة قوائم الأسئلة الملخصة للخبراء مرفق بها آراء وتقديرات الخبراء الآخرين.

ج- تتكرر الخطوات السابقة على عدة جولات قد تصل إلى ٥ مرات حتى يتحقق تقارب أو إلتقاء الآراء وعندما يؤخذ المتوسط العام للآراء يمكن إعتبار قرار مجموعة الخبراء.

ويراعى هنا حسن إنتقاء الخبرات وصياغة الأسئلة بعبارات واضحة للوصول إلى إجماع موضوعي سليم.

٣- مجموعات العصف الذهني: حيث يشكل المدير مجموعة من ذوى المعرفة بالموقف الذي يحتاج القرار ثم يطلب من كل عضو أن يكتب بمفرده أكبر عدد يستطيع أن يفكر به من البدائل ثم يتناوب الأفراد على سرد ما حدوده ثم تسجل الأفكار وتركز المناقشة على ما قد يتطلبه الأمر من توضيح وتجرى مناقشة أوضح وأوسع لتقييمها وترتيبها ويتمثل قرار المجموعة في البديل الذي نال أعلى أو أكثر الأصوات.

٤- مجلس الإدارة: يتكون من مديرين بالمنظمة وقد يضم ممثلين لهيئات خارجية خاصة بإدارة المنظمة ويجتمع المجلس دورياً أو قد يجتمع بشكل عارض وقد يصافح مشروع القرار ليمرر على الأعضاء بمكاتبتهم دون إنعقاد المجلس.

٦- الندوات أو المؤتمرات: حيث يدعو المدير مساعديه ومرؤسيه لمناقشة جماعية لموقف أو مشكلة ويتبادل المجتمعون آراء ويتداولون معلومات ويحددون بدائل وكلما عمد الرئيس لتشجيع مرؤسيه على تقديم آرائهم أسهم ذلك في فاعلية الندوة وزاد تفهم المشاركين للقرار المتخذ وتحمسهم لتنفيذه.

#### - أنماط المشاركة في إتخاذ القرار علمياً:

١- النمط الأول: ينفرد المدير بصنع القرار كلياً ويكتفي بإعلام المرؤسين به لتنفيذه فهو لا يتيح لهم أي فرصة للمشاركة وقد يلجأ إلى إجبار مرؤسيه على قبول القرار بما لديه من وسائل السلطة.

٢- النمط الثاني: ينفرد المدير بصنع القرار ولكنه يحاول بيعه مقدماً لمرؤسية كي يفوز بتأييدهم وقبولهم له عن طريق الإغراء وتوضيح فوائد القرار.

٣- النمط الثالث: وفيه يعرض المدير قراره على المرؤسين ويقوم بشرح وجهه نظره ويعطي فرصة للإستفسار وسماع وجهات النظر بشكل يمكنهم من الوقوف على مضمون القرار الذي أخذه.

٤- النمط الرابع: وفيه يضع المدير قراراً مبدئياً قابلاً للتعديل ثم يدعو مرؤسيه للمناقشة وبعد سماع الآراء والمقترحات فإنه يتخذ بنفسه القرار.

٥- النمط الخامس: يعرض المدير المشكله على المجموعة ويطلب منهم تقديم مقترحاتهم بخصوص كافة البدائل الممكنة لحل المشاكل وبعد المناقشة الموسعة يقوم بنفسه باختيار أنسب بديل.

٦- النمط السادس: يقوم المدير بتحديد المشكلة ثم يشترك مع المجموعة كأي عضو للوصول إلى القرار المناسب بحيث يكون الحل هو ما يتم الاتفاق عليه.

٧- النمط السابع: يتم تحويل صنع القرار للمجموعة بحرية كاملة في تحديد المشكلة واختيار البدائل وتقرير الحل المناسب.

ويتوقف تفضيل نمط من الانماط السابقة على آخر فيما يلي :

(١) بالنسبة للمدير: فسلوكه يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بشخصيته من أهمها هل هو حريص على تحقيق أهداف المنظمة ومدى ثقته في رؤسوية وميوله القيادية ومدى ثقته في فاعلية مشاركته في تحقيق الاهداف.

(٢) بالنسبة للمرؤسين: فطبيعته شخصيتهم ودوافعهم وقدراتهم واستعداداتهم للاعتماد على أنفسهم وتحمل اتخاذ القرارات وإذا كانوا أكثر تفهماً وتوافقاً مع أهداف المنظمة وإذا كانت لهم خبرة خاصة في معالجة المشكلة وكلما كانوا أكثر ميلاً إلى حرية التصرف وإذا كانوا قد اعتادوا على المشاركة في اتخاذ القرارات كل ذلك من العوامل الهامة التي تؤثر في سلوك القائد تجاه مروضين ليعطيهم درجة أكبر من المشاركة في اتخاذ القرار.

(٣) بالنسبة للمناخ الداخلي للعمل (الموقف) فمقدار المشاركة يتأثر بالمحتوى العملي الذي يتم فيه الأداء والذي يشمل:

١- الخصائص المميزة للتنظيم.

٢- مدى فاعليه جماعات العمل.

٣- ضغط الوقت.

حالات صنع القرار:

(١) في حاله التأكد: عندما يعرف ويعلم تماماً الظروف المحيطة بموضوع القرار والبدائل الممكنة وآثارها المتوقعة وهذه الحالة نادراً ما تقع في الواقع الاداري العملي.

(٢) في حاله عدم التأكد: وهي أكثر الحالات شيوعاً في عملية صنع القرار وهذه طبيعة الامور راقب النتائج ستظهر مستقبلاً والمستقبل بعلم الله وحده فكل بديل يكون له أكثر من نتيجة محتملة ويتطلب الأمر استخدام معايير للمفاضلة بين البدائل مثل:

(١) معيارالتشاوم

١- قاعدة أعلى: بتحديد أعلى مستويات العائد لكل بديل من البدائل المتاحة ثم اختيار البديل الذي ينهي أعلى العوائد الدنيا .

٢- قاعده أدنى: حاله تشاوم كامل فيحدد أدنى عائد من كل بديل واختيار أدنى بديل الذي يحقق له أدنى العوائد الدنيا التي تقدمها البدائل.

(٢) معيار التفاؤل

٣- قاعده أدنى: حالة من التفاؤل الجزئي فيحدد أقصى عائد يمكن أن يتاح من كل هذه البدائل الذي يهيء أعلاها.

٤- قاعده أعلى: حاله التفاؤل التام فيحدد أعلى مستويات العائد المتوقعة من كل بديل ثم اختيار البديل الذي يهيء أعلاها.

ويمكن استخدام معيار مشترك بين التفاؤل والتشاؤم ويمكن تقسيم التفاؤل والتشاؤم على واحد صحيح ويتحدد قدر هذا العامل على أساس قدر البيانات المتاحة ونمط شخصيه صانع القرار واتجاه سلوكياته ودرجه المخاطره القائمه المحيطه بموقف القرار فيمكن المفاضله بين البدائل المتاحة كما يلي :

(أ) تحديد اكبر العوائد لكل بديل.

(ب) تحديد العائد المتوقع لكل بديل كما يلي:

( أكبر عائد x معامل التفاؤل ) + ( أقل عائد x معامل التشاوم )

ويكون البديل الاكبر هو الانسب حيث يحقق أعلى عائد.

(٢) معيار الأسف: يقدر بالفرق بين العائد المحقق من البديل الذي يختاره صانع القرار وأعلى عائد في البدائل المتاحة كان يمكن تحقيقه لو علم صانع القرار مسبقاً بما ستكون عليه الامور ويقرر صانع القرار البديل الذي يرتب أقل أسف.

(٤): في حاله المخاطرة: لا يكون المدير متاكداً من الاحتمالات المترتبة وهناك قدر من المخاطرة تقدر بأي عائد أو نتيجة لكل بديل وتحسب المنفعة المتوقعة لكل بديل كما يلي:

العائد المتوقع من البديل x احتمال تحقق العائد

### ٨/٣ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بعد التفصيل السابق لعملية اتخاذ القرار، لا بُدّ من ذكر بعض العوامل التي تؤثر في هذه العملية، وهي عوامل تؤثر في مُتخذ القرار، ممّا يتسبّب في حدوث انحرافات إرادية، ولا إرادية، ومن أبرزها<sup>(٤٢)</sup>:

- عوامل نفسية، وشخصية: حيث تتعلّق بمُتخذ القرار، والمدير، وكلّ من يشارك في عملية اتخاذ القرار، وهي على نوعين:  
عوامل نفسية، تتمثّل في المحيط النفسي لمُتخذ القرار، ودور المنظمة في تكوينه، ودوافعه النفسية. الشخصية الخاصة بمُتخذ القرار، حيث لا بُدّ من أن يكون مُتصفاً بصفات القائد الإداري، كالخبرة، والحنكة، والمقدرة على تجاهل الحلول الفاشلة، والاستعانة بالتجارب الجيدة، وما إلى ذلك.  
التوقيت الخاص باتخاذ القرار: حيث يُعتبر الوقت عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات، إلّا أنّ التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يُعدّ أمراً شديداً الأهمية، وخاصة إذا كان إعلانها يعني إلغاء قرار سابق، كما أنّه لا بُدّ من أخذ آراء المُتأثرين بالقرار في ما يتعلّق بشانه.
- التشاركية في عملية اتخاذ القرار: حيث تساعد هذه التشاركية على ضمان نجاح القرار، إلّا أنّها تُستمدّ من نمط المنظمة، وطابعها؛ فعلى سبيل المثال، يُعدّ النمط السائد في المنظمات الأمنية هو النمط الاستبدادي في اتخاذ القرارات.
- عوامل تتعلّق بالبيئة الخارجية: كالعوامل السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، وغيرها.
- عوامل تتعلّق بالبيئة الداخلية: كحجم المنظمة، وقوانينها، ومواردها البشرية، والمالية، والعلاقات بين إداراتها، وغيرها.

<sup>٤٢</sup> مريزر، ٢٠١٨، ص. ٧٢.

## **الفصل الثالث: منهجية البحث والتحليل**

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تناول الفصل السابق الإطار العام للبحث، وسيتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً من توضيح المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر تطبيق البحث على تناول التخطيط الاستراتيجي ودوره في فاعلية اتخاذ القرار على شركة أرامكو.
- الحدود البشرية: العاملين في أقسام التخطيط ومتخذي القرار في شركة أرامكو.
- الحدود المكانية: شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤٥ هـ.

### منهجية البحث:

- منهج البحث: المنهج الوصفي المسحي، عبر تحليل البيانات.
- مجتمع البحث: جميع العاملين في شركة أرامكو وقد بلغ عددهم (٧٠٠٠٠) موظف.
- عينة البحث: تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين في أقسام التخطيط ومتخذي القرار في شركة أرامكو وبلغ عددهم (٣٠) موظف.

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والقائم على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها على العمل عن بعد من حيث المفهوم، والأهداف، والأهمية، والمبادئ، والأساليب، والإجراءات، وواقعها ومتطلبات تحقيقها، مع الاستعانة بأدواته وهي الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من العاملين في أقسام التخطيط ومتخذي القرار في شركة أرامكو وذلك للكشف عن دور إدارة التخطيط الاستراتيجي في فاعلية اتخاذ القرار.

## ١ - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أرامكو، وقد بلغ عددهم (٧٠٠٠٠) موظف.

نبذة عن شركة أرامكو: تتبوأ أرامكو مكانة رائدة بوصفها إحدى أكبر شركات الطاقة والكيميائيات المتكاملة في العالم، حيث تسعى إلى إيجاد القيمة عبر مختلف مراحل سلسلة الأعمال الهيدروكربونية، إلى جانب دفعها لعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات حول العالم التي تعتمد على إمدادات الطاقة التي توفرها.

فهي تلتزم بدور رائد تجاه تحقيق التحول في الطاقة، كما تضطلع بمسؤوليات في مساعدة العالم للوصول إلى اقتصاد قائم على الحياد الصفري، حيث يبذل الموظفون فيها جهودًا مستمرة للمساعدة في إيجاد حلول لتحديات الاستدامة.

وبينما يستمر سعي شركة أرامكو لتعزيز موقع المملكة العربية السعودية في الطليعة، مع طموحات لإمداد المجتمعات حول العالم بطاقة موثوقة وأكثر استدامة وبأسعار معقولة.

عملت الشركة طوال تسعينيات القرن العشرين على توطيد علاقاتها وشراكاتها في جميع أنحاء العالم تدريجيًا، وتضمن ذلك تنفيذ عدة استثمارات دولية بدءًا بالاستحواذ على حصة قدرها ٣٥٪ في شركة سانغ يونغ أويل ريفايينغ (التي تغير اسمها إلى إس-أويل في عام ٢٠٠٠م) في جمهورية كوريا في عام ١٩٩١م.

وواصلت الشركة توسعها في عام ١٩٩٤م مع استحواذها على حصة قدرها ٤٠٪ في بترون كوربريشن، التي تعد أكبر شركة لتكرير النفط وتسويقه في الفلبين. وكذلك في عام ١٩٩٦م، عندما نفذت مزيدًا من الاستثمارات في أوروبا عن طريق الاستحواذ على حصة قدرها ٥٠٪ في شركة التكرير اليونانية الخاصة موتور أويل (هيلاس) كورينث ريفاييريز إس. إيه.، وشركة التسويق التابعة لها أفينويل إنداستريال كوميرشل آند ماريتايم أويل كومباني إس. إيه.

## ٢ - عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية، قوامها (٣٠) من العاملين في شركة أرامكو، ويوضح الجدول التالي نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي.

جدول (١): نسبة عينة العاملين في شركة أرامكو بالنسبة إلى المجتمع الأصلي.

| العاملين | العدد | النسبة المئوية % |
|----------|-------|------------------|
| المجتمع  | ٧٠٠٠٠ | ١٠٠٪             |
| العينة   | ٣١    | ١٪               |

يتضح من الجدول (١) أن نسبة المئوية للعينة على المجتمع هي (١٪)، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة طبقاً للمتغيرات:

أولاً: البيانات الديموغرافية

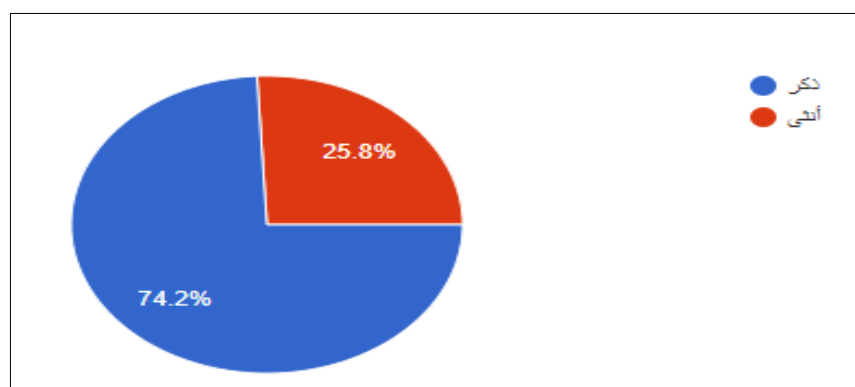
١- الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير الجنس:

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير: الجنس.

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------|------------------|
| ذكر     | ٢٣    | ٧٤,٢٪            |
| أنثى    | ٨     | ٢٥,٨٪            |
| المجموع | ٣١    | ١٠٠٪             |

يتضح من الجدول (٢) أنه بلغت نسبة أفراد العينة من العاملين في شركة أرامكو من (الذكور) (٧٤,٢٪)، و(الإناث) وذلك بنسبة مئوية (٢٥,٨٪).



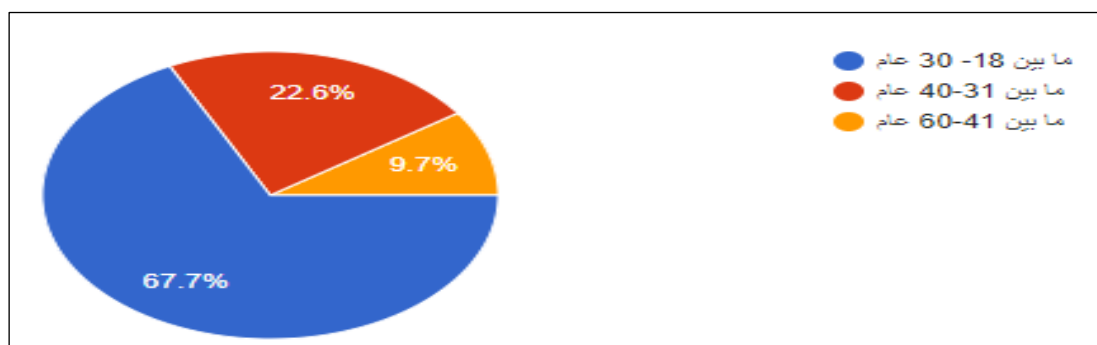
ب- متغير العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير العمر:

جدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير: العمر.

| العمر                    | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------------------|-------|------------------|
| من ١٨ عاماً إلى ٣٠ عاماً | ٢١    | ٦٧,٧٪            |
| من ٣١ عاماً إلى ٤٠ عاماً | ٧     | ٢٢,٦٪            |
| من ٤١ عاماً إلى ٦٠ عاماً | ٣     | ٩,٧٪             |
| المجموع                  | ٣١    | ١٠٠٪             |

يتضح من الجدول (٣) أنه بلغت نسبة أفراد العينة من العاملين في شركة أرامكو ممن أعمارهم (من ١٨ عاماً إلى ٣٠ عاماً) (٦٧,٧٪)، ثم يليهم من أعمارهم (من ٣١ عاماً إلى ٤٠ عاماً) وذلك بنسبة مئوية (٢٢,٦٪)، وأخيراً من أعمارهم (من ٤١ عاماً إلى ٦٠ عاماً) وذلك بنسبة مئوية (٩,٧٪).



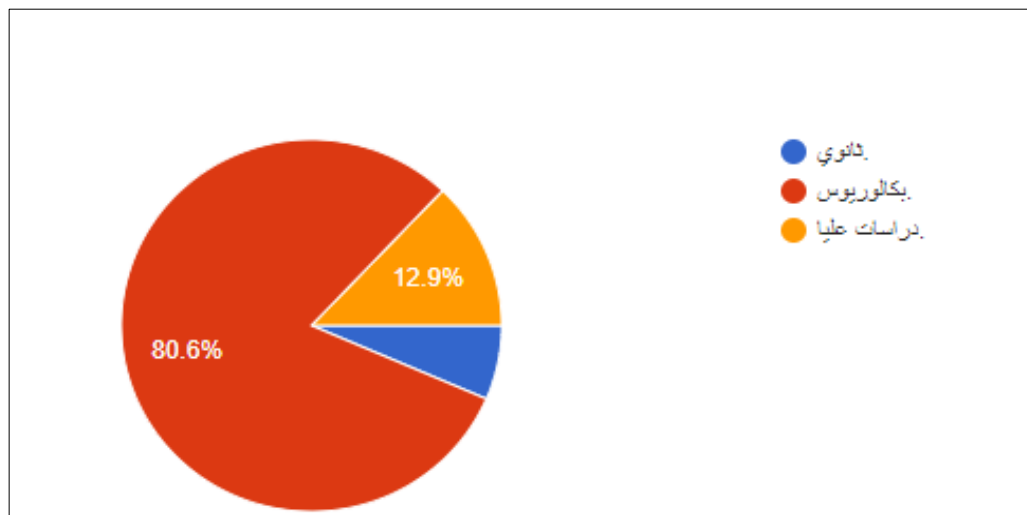
#### ج- متغير المؤهل الدراسي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير المؤهل الدراسي:

جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير: المؤهل الدراسي.

| المؤهل الدراسي  | العدد | النسبة المئوية % |
|-----------------|-------|------------------|
| البكالوريوس     | ٢٥    | ٨٠,٦٪            |
| الدراسات العليا | ٤     | ١٢,٩٪            |
| الثانوي         | ٢     | ٦,٥٪             |
| المجموع         | ٣١    | ١٠٠٪             |

يتضح من الجدول (٤) أن المؤهل الدراسي لمعظم أفراد العينة من العاملين في شركة أرامكو (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم المئوية (٨٠,٦٪)، ثم يأتي من مؤهلهم الدراسي (الدراسات العليا) وذلك بنسبة مئوية (١٢,٩٪)، وأخيراً يأتي من مؤهلهم الدراسي (الثانوي) بنسبة مئوية (٦,٥٪).



#### ١- أداة الدراسة:

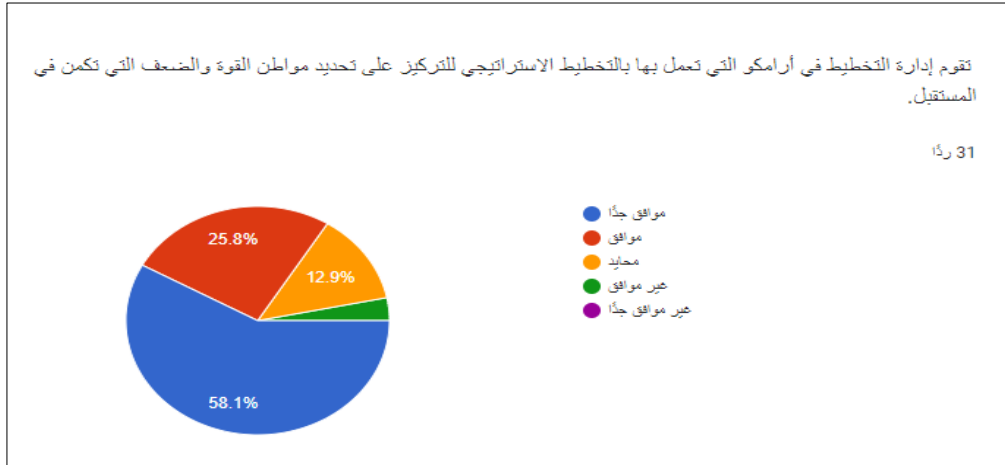
قامت الباحثة باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

#### وتم بناء الاستبانة:

بعد الاطلاع على الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكونت في صورتها النهائية من قسمين أساسيين، هما:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الأولية وتسمى بالبيانات الديموغرافية في الاستبانة وهي الخاصة بأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة أرامكو والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي).
- القسم الثاني: يتناول موضوعين هما: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ويتكون من إحدى عشر سؤال.

## موضوع الدراسة: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار:

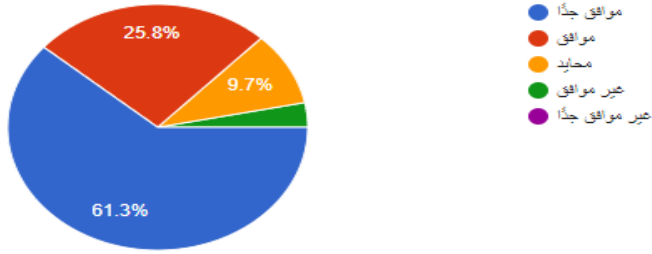


- تقوم إدارة التخطيط في أرامكو التي تعمل بها بالتخطيط الاستراتيجي للتركيز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل:
- يتضح اتفاق استجابات أفراد عينة البحث على عمل شركة أرامكو في التركيز على مواطن القوة والضعف في مستقبل الشركة ووضع الخطط للتوائم معها، ويمكن سردها تنازليًا كما يأتي:

| المعيار    | النسبة المئوية |
|------------|----------------|
| موافق جدًا | ٥٨,١٪          |
| موافق      | ٢٥,٨٪          |
| محايد      | ١٢,٩٪          |
| غير موافق  | ٣,٢٪           |

يوفر التخطيط الإستراتيجي في أرامكو الفرصة للعاملين فيها للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرونهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.

31 ردًا

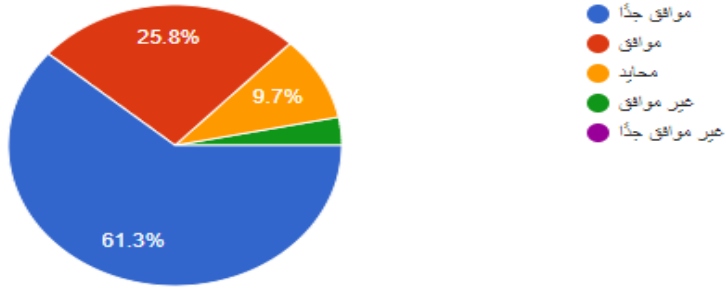


- يوفر التخطيط الإستراتيجي في أرامكو الفرصة للعاملين فيها للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرونهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
- يتضح من خلال استجابات أفراد عينة البحث بأن شركة أرامكو تشجع على المشاركة في صنع القرار بين موظفيها، ويمكن سردها تنازليًا كما يأتي:

| المعيار    | النسبة المئوية |
|------------|----------------|
| موافق جدًا | ٦١,٣٪          |
| موافق      | ٢٥,٨٪          |
| محايد      | ٩,٧٪           |
| غير موافق  | ٣,٢٪           |

تقوم شركة أرامكو بتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

31 ردًا



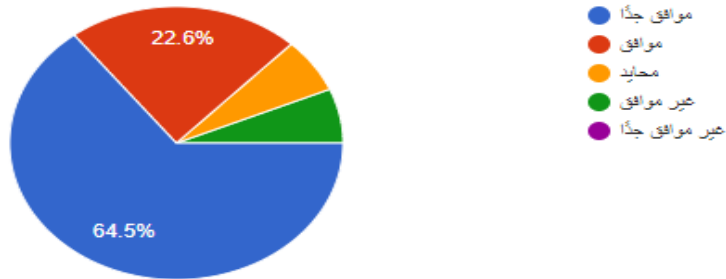
- تقوم شركة أرامكو بتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

يتضح من خلال استجابات أفراد عينة البحث بأن شركة أرامكو تحقق أهدافها الاستراتيجية بنسبة كبيرة، ويمكن سردها تنازليًا كما يأتي:

| المعيار    | النسبة المئوية |
|------------|----------------|
| موافق جدًا | ٦١,٣٪          |
| موافق      | ٢٥,٨٪          |
| محايد      | ٩,٧٪           |
| غير موافق  | ٣,٢٪           |

تقوم شركة أرامكو بإعداد الخطط التطويرية وتنفيذها ومتابعتها.

31 ردًا



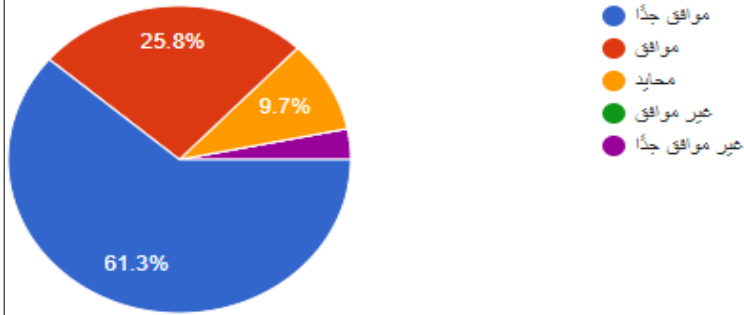
تقوم شركة أرامكو بإعداد الخطط التطويرية وتنفيذها ومتابعتها.

يتضح من خلال استجابات أفراد عينة البحث اتفاق آراء العينة حيث بلغت نسبة الموافقة (٨٨٪) ويتضح من خلال ذلك اهتمام الشركة بوضع وإعداد الخطط بشكل دوري وذلك حتى يتسنى للعاملين فيها اتخاذ القرارات بشكل صحيح، ويمكن سردها تنازليًا ما يأتي:

| المعيار    | النسبة المئوية |
|------------|----------------|
| موافق جدًا | ٦٤,٥٪          |
| موافق      | ٢٢,٦٪          |
| محايد      | ٦,٥٪           |
| غير موافق  | ٦,٥٪           |

تتسم شركة أرامكو بالمعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومداخله ونماذجه.

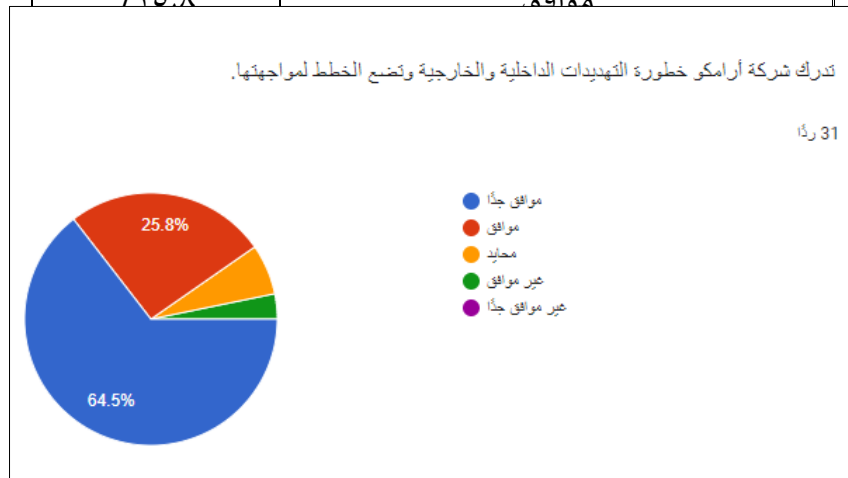
31 ردًا



- تتسم شركة أرامكو بالمعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومداخله ونماذجه.

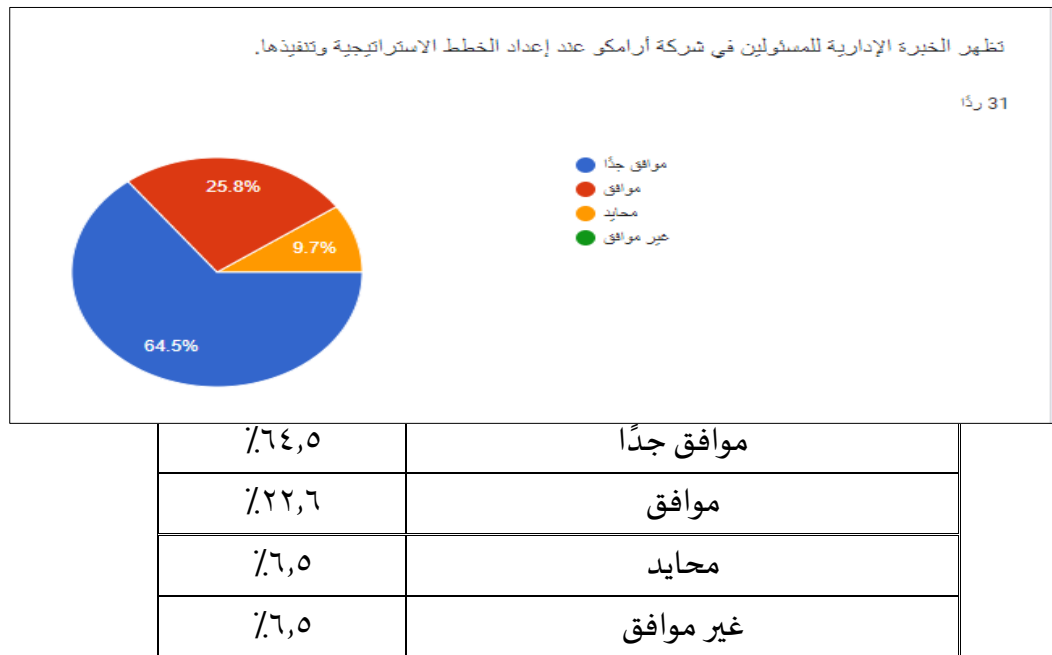
يتضح مما سبق أن العاملين في شركة أرامكو على المعرفة الواسعة لدى موظفيها حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي وفاعليتها في اتخاذ القرارات، وهو ما تؤكد استجابات أفراد عينة البحث، ويمكن سردها تنازليًا كما يأتي:

| النسبة المئوية | المعيار    |
|----------------|------------|
| ٦١,٣٪          | موافق جدًا |
| ٢٥,٨٪          | موافق      |



- تدرك شركة أرامكو خطورة التهديدات الداخلية والخارجية وتضع الخطط لمواجهتها.

يتضح من خلال استجابات أفراد عينة البحث اتفاقهم على إدراك وفهم شركة أرامكو للمؤثرات الخارجية ووضع الخطط لمواجهتها وكذلك الداخلية. ويمكن سردها تنازلياً كما يأتي:

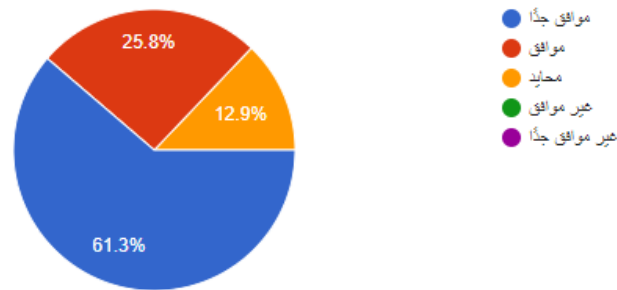


- تظهر الخبرة الإدارية للمسؤولين في شركة أرامكو عند إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.

تتفق استجابات أفراد عينة البحث في سؤال الخبرة الإدارية للمسؤولين في شركة أرامكو عند إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها ويجع ذلك للعلاقة الشركة منذ عام تأسيسها قبل ما يقارب التسعون عام، ويمكن سردها تنازلياً ما يأتي:

ساعدت الخطة الاستراتيجية في المنظمة على تسهيل الاتصالات والمشاركات بين العاملين وبين القطاعات التي يتم التعامل معها.

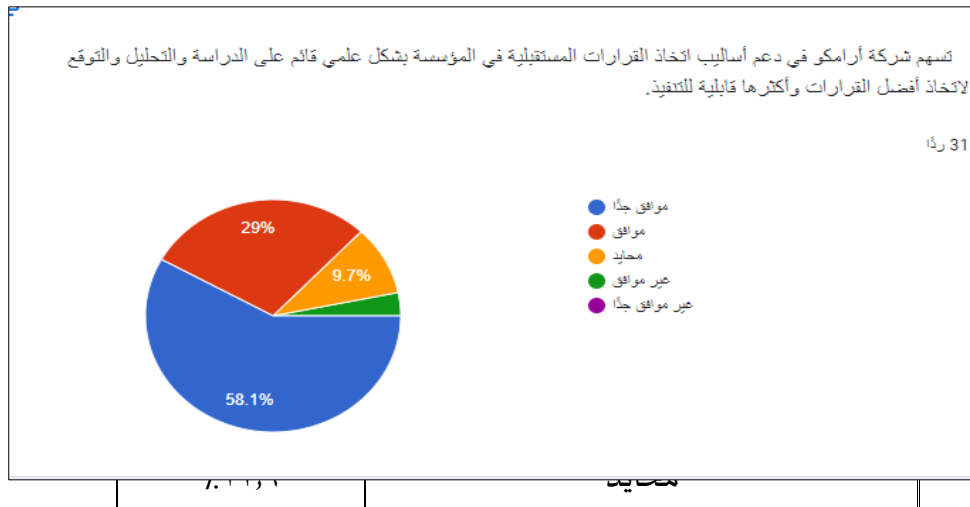
ردًا 31



| الرد       | النسبة المئوية |
|------------|----------------|
| موافق جدًا | 61.3%          |
| موافق      | 25.8%          |
| محايد      | 12.9%          |

- ساعدت الخطة الاستراتيجية في المنظمة على تسهيل الاتصالات والمشاركات بين العاملين وبين القطاعات التي يتم التعامل معها.

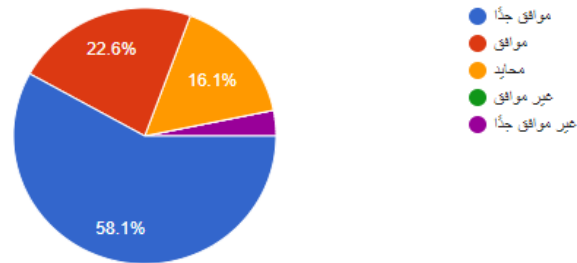
تتفق استجابات أفراد عينة البحث في سؤال مدى تسهيل الخطط الاستراتيجية لعملية الاتصالات بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والقطاعات الأخرى، ويمكن سردها تنازليًا ما يأتي:



- تسهم شركة أرامكو في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.
- تتفق استجابات أفراد عينة البحث في سؤال مدى مساهمة شركة أرامكو في دعم أساليب اتخاذ القرارات عبر دراسته وتحليله من كافة الجوانب، ويمكن سردها تنازلياً ما يأتي:

تتميز الخطة الإستراتيجية في شركة أرامكو التي تعمل بها بالمرونة كي تستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

31 رداً



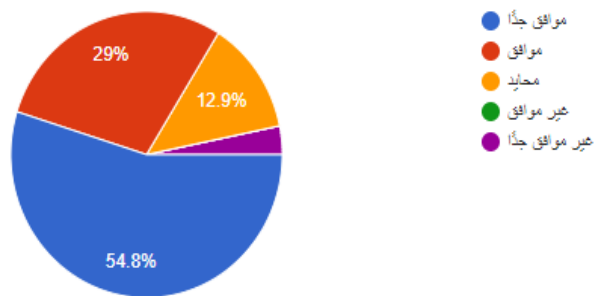
|                |       |
|----------------|-------|
| موافق جداً     | 58.1% |
| موافق          | 22.6% |
| محايد          | 16.1% |
| غير موافق      | 3.2%  |
| غير موافق جداً | 9.7%  |

- تتميز الخطة الإستراتيجية في شركة أرامكو التي تعمل بها بالمرونة كي تستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

تتفق استجابات أفراد عينة البحث مرونة الخطط التي تعدها الشركة لتلائم مع المتغيرات اليومية والعاجلة كما حصل في أزمة كورونا على سبيل المثال، ويمكن سردها تنازلياً ما يأتي:

تحتوي الخطة الاستراتيجية في شركة أرامكو على البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

رؤا 31



| المعيار    | النسبة المئوية |
|------------|----------------|
| موافق جداً | ٥٨,١٪          |
| موافق      | ٢٢,٦٪          |
| محايد      | ١٦,١٪          |
| غير موافق  | ٣,٢٪           |

- تحتوي الخطة الاستراتيجية في شركة أرامكو على البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تتفق استجابات أفراد عينة البحث في سؤال اتسام معاملات شركة أرامكو بأعلى معايير الجودة وذلك من خلال تحديد المسؤوليات بشكل مفصل وعلى فترات زمنية تتسم بالدقة، ويمكن سردها تنازلياً ما يأتي:

| النسبة المئوية | المعيار    |
|----------------|------------|
| ٦١,٣٪          | موافق جدًا |
| ٢٥,٨٪          | موافق      |
| ١٢,٩٪          | محايد      |

## الفصل الرابع: الخاتمة

## النتائج والتوصيات

استعرض الفصل السابق الإطار النظري والدراسات السابقة. وسيتناول الفصل الحالي استعراضاً لخلاصة نتائج الدراسة النظرية التي توصل إليها البحث، إلى جانب تقديم عددًا من التوصيات والمقترحات المستقبلية.

### النتائج:

توصلت الباحثة من خلال البحث إلى عدة نتائج هي:

- يتضح أن التفكير الاستراتيجي يُمكن المؤسسة من تحويل رؤيتها إلى واقع، وتحقيق وضع أفضل يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة الداخلية والخارجية..
- يركز التخطيط الاستراتيجي في عملياته على تحديد الأهداف بعيدة المدى ورسم طريقة للوصول إليها بفاعلية.
- يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة لمواجهة الظروف غير المستقرة المحيطة بالمؤسسة.

- من أهم المعالم التي تهتدي بها المؤسسات في ظل التغيرات الطارئة والمفاجئة هي الخطة الاستراتيجية.
- تتضح قيمة الخطط الاستراتيجية في حاجة المؤسسات إلى الحفاظ على مكتسباتها المختلفة والمتعددة في السوق وطموحها إلى نيل مكانة تنافسية مرضية فيه.
- يشكل التخطيط الاستراتيجي مدخلاً مهماً لتطوير أرامكو وتحقيق غاياتها المستقبلية.
- يؤدي التدريب إلى زيادة روح الانتماء للشركة وتحسين نوعية وجودة الخدمات التي يقدمها العاملين.
- امتلاك شركة أرامكو مجموعة من المهارات الادارية والفنية اللازمة لوضع الخطط والسياسات والبرامج الاستراتيجية ومتابعتها والرقابة عليها .

#### التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج ، توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات من خلال حلقات النقاش وورش العمل.
- يجب أن يتوفر لدى المؤسسة الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الإستراتيجية.
- التدريب على كيفية وضع خطة استراتيجية تحتوي على الهدف والرؤية والرسالة.
- يجب على المخططين الانتباه إلى الفرق بين الرؤية والرسالة.
- ضرورة رصد أهم نقاط القوة في المؤسسة وكذا إجراءات التخطيط التي اتبعت، وكذا نقاط الضعف؛ حتى يتسنى الأخذ بها حال تطوير الخطة في نسختها اللاحقة. وعلى ضوء ما

رصد تم تحديد مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

- الاستراتيجية العامة للمؤسسة هي كيفية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الغاية والاهداف الحيوية للمؤسسة، وإجراءات تفعيلها وفق الخطة الاستراتيجية.
- زيادة تركيز وعناية القادة في المؤسسات على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.
- تعزيز قدرة الموظفين الإستراتيجية لصنع القرار من خلال نهج فريد يميز قيمة التحليل والحدس في اتخاذ قرارات عالية الجودة.
- تمكين الموظفين من تعلم إطار عمل قوي لتحليل القرارات ذات الأهداف المتعددة.
- تمكين الموظفين من قدرات نمذجة القرار الرئيسي لتمثيل القرارات الإستراتيجية المعقدة.
- تطوير مهارات اتخاذ القرار فيما يتعلق بدعم القرارات الاستراتيجية.
- تعزيز معرفة الموظفين في الإلمام بالمفاهيم والأركان الأساسية للإدارة الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية .
- مساعدة الموظفين في تجنب الأخطاء الشائعة في عملية التخطيط الاستراتيجي التي تكلف أخطاء أو تعطي نجاحات جراء اتخاذ القرار.

## المراجع

## المراجع:

- هلال، فراس. (٢٠١٦). تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات حالة وزارة التعليم العالمي نموذجًا.
- مجلة كلية التربية. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن.
- المبارك، منصور علي. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- يعيشي، إبراهيم. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن-وكالة أدرار.
- الفولي، محمد، القولي، تامر. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي المؤسسي.

- الدرواي، أيمن. (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات دراسة حالة على المنظمات غير الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- نبيل حامد مرسي (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط ٣.
- الشربيني، هلال. (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص ١٦٤ - ١٦٦.
- مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية. (٢٠١٦). دليل التخطيط الاستراتيجي: القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة.
- أسامة، محمد سيد علي. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ص ٥٣-٥٥.
- غنيم، عثمان. (٢٠١١). التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان، ط ٢.
- الذبياني، وليد إبراهيم. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي ورؤية التغير المعاصر. الدار العربية للعلوم والنشر.
- حميد، علي فارس. (٢٠١٨). صانعو الاستراتيجيات مدخل لدراسة الفكر الاستراتيجي العالمي. دار الرافيدين: عمان.
- عقبة، محمد عبد التواب. (٢٠٢٠). المرجع في التخطيط الاستراتيجي وفق رؤية ٢٠٣٠. المؤسسة العربية للعلوم: الرياض.
- البلوشي، بدر أحمد. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات. المكتب العربي للمعارف.

- المصري، إيهاب، عامر، طارق. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- شحاته، شريف. (٢٠١٦). صناعة القرارات. الراية للنشر والتوزيع: الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الزهراء، مهدي. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار. زمزم ناشرون وموزعون: جدة، المملكة العربية السعودية.
- فريزر، مالكوم. (٢٠١٨). أخلاقيات صناعة القرار. مكتبة العبيكان: الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البعداني، اقبال رفيق. (٢٠٢١). القيادة الإدارية الفعالة. المؤلف: الرياض، المملكة العربية السعودية.